

Anni Zilliacus

KORKEAKOULUOPIISKELIJOIDEN HAKIJAKOKEMUS MASSAREKRYTOINNEISSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Syyskuu 2020

TIIVISTELMÄ

Anni Zilliacus: Korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemus massarekrytoinneissa
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen
Syyskuu 2020

Tässä tutkielmassa tarkastellaan korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemusta massarekrytoinneissa. Tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, miten kaupallisen alan korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemus muodostuu massarekrytoineina toteutetuissa harjoittelu- ja kesätyörekrytoinneissa. Tähän kysymykseen vastataan selvittämällä, mistä vaiheista massarekrytointien työnhakuprosessi koostuu ja mitkä tekijät prosessissa vaikuttavat hakijakokemuksen muodostumiseen. Tämän perusteella myös tunnistetaan, miten korkeakouluopiskelijoille pystytään luomaan mahdollisimman onnistunut hakijakokemus massarekrytoinneissa.

Tutkielman teoriaosuudessa muodostetaan ymmärrys aiheesta aiemman kirjallisuuden perusteella. Osiossa perehdytään rekrytointiin, työnhakuun, hakijakokemukseen, työnantajakuvaan ja -brändiin sekä korkeakouluopiskelijoihin työelämässä liittyvään aiempaan tutkimukseen. Tämän perusteella muodostetaan teoreettinen viitekehys, joka luo pohjan tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Aineistonkeruu on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua, käyttäen. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kahdeksaa kaupallisen alan korkeakouluopiskelijaa ja analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin kuusi työnhakuprosessin vaihetta. Nämä olivat tarpeen tunnistaminen ja työnhakuun valmistautuminen, tiedon etsintä ja työpaikkoihin perehtyminen, hakemuksen valmistelu ja lähettäminen, yrityksen yhteydenotto ja tieto seuraavasta vaiheesta, haastatteluun valmistautuminen ja haastattelu sekä tieto valinnasta. Kussakin vaiheessa tunnistettiin myös hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden avulla muodostettiin käsitys siitä, miten hakijakokemuksesta tehdään onnistunut kussakin vaiheessa. Alkuvaiheissa eniten merkitystä oli hyvällä työnantajabrändillä, rekrytointimainonnalla, tiedon saatavuudella sekä monikanavaisella näkyvyydellä. Prosessin myöhemmissä vaiheissa korostui puolestaan viestinnän ajantasaisuus ja informatiivisuus sekä henkilökohtaisuus ja palaute.

Tiivistelmänä korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemuksessa massarekrytoinneissa huomattiin olevan vielä runsaasti parantamisen varaa. Kaikkein tärkeimpänä hyvän hakijakokemuksen muodostumisen kannalta pidettiin kuitenkin hyvin yksinkertaisia seikkoja kuten onnistunutta viestintää ja tiedottamista hakuprosessin etenemisestä. Hyvällä hakijakokemuksella erottautuminen tunnistettiin melko helposti hyödynnettävissä olevaksi eduksi yrityksille. Koska aiempi tutkimus aiheesta on melko vähäistä, tunnistettiin tutkimuksen tuloksena myös useita mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Avainsanat: rekrytointi, työnhakuprosessi, hakijakokemus, korkeakouluopiskelijat

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealue	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.3 Keskeiset käsitteet	8
1.4 Tutkimuksen rajaukset ja toteutus	9
1.5 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne.....	10
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
2.1 Rekrytointi.....	12
2.1.1 Rekrytointiprosessi	13
2.1.2 Rekrytointikeinot ja -kanavat.....	14
2.2 Työnhaku.....	18
2.2.1 Työnhakukäyttäytyminen	19
2.2.2 Työnhakuprosessi	23
2.3 Työnantajakuva ja työnantajabrändi.....	25
2.3.1 Työnantajakuva.....	26
2.3.2 Työnantajabrändi	27
2.5 Hakijakokemus.....	28
2.5.1 Hakijakokemuksen muodostuminen.....	29
2.6 Korkeakouluopiskelijoiden rekrytointi ja työnhaku	32
2.7 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	34
3. METODOLOGIA	37
3.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu	37
3.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	38
3.3 Aineistonkeruun ja -analysoinnin toteutus	40
4. KORKEAKOULUOPISKELIJOIDEN HAKIJAKOKEMUS MASSAREKRYTOINTIEN TYÖNHAKUPROSESSISSA.....	43
4.1 Työnhakuprosessin vaiheet massarekrytoinneissa	44
4.1.1 Tarpeen tunnistaminen ja työnhakuun valmistautuminen	46
4.1.2 Tiedon etsintä ja työpaikkoihin perehtyminen.....	48
4.1.3 Hakemuksen valmistelu ja lähettäminen	50
4.1.4 Yrityksen yhteydenotto ja tieto seuraavasta vaiheesta.....	52
4.1.5 Haastatteluun valmistautuminen ja haastattelu	54
4.1.6 Tieto valinnasta.....	56
4.2 Hakijakokemuksen muodostuminen työnhakuprosessissa.....	58
4.2.1 Työnhakuun valmistautuminen itsenäisenä vaiheena	60
4.2.2 Saatavuus ja monikanavaisuus tiedon etsinnässä	61
4.2.3 Helppous hakemisessa	64

4.2.4 Viestinnän tärkeys prosessin etenemisestä tiedottaessa.....	67
4.2.5 Sujuvan haastattelukokemuksen tarjoaminen	69
4.2.6 Viimeinen silaus hakijakokemukselle.....	72
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	74
5.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	74
5.2 Kontribuutio	80
5.3 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset.....	83
5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet	85
LÄHTEET	87
LIITTEET	91
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	91
LIITE 2: KUVIOT	92

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealue

Yritykset käyvät jatkuvasti kovaa kilpailua parhaista tulevaisuuden osaajista kuten myös korkeakouluopiskelijat parhaista kesätyö- ja harjoittelupaikoista. Henkilöstön onkin jo kauan tunnistettu olevan tärkeä kilpailuedun lähde, mutta kiristynyt kilpailu yritysten välillä sekä muutokset väestörakenteessa ovat nostaneet rekrytoinnin entistä korkeammalle yritysjohtoon tärkeysjärjestyksessä (Boswell ym. 2003, 23). Viime vuosina asetelma on muuttunut opiskelijoille ja muillekin työnhakijoille entistäkin edullisemmaksi, sillä myös työpaikkojen määrä suhteessa työnhakijoihin on kasvanut (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2019).

Gretczkon ja Clearyn (2016, 1) mukaan jatkuva talouskasvu on antanut yhä enemmän etua työnhakijoille ja yritykset kilpailevat parhaista työntekijöistä yhä kovemmin. Rekrytointi ei toimi enää niin, että julkaistaan työpaikkailmoitus ja saadaan automaattisesti suuri määrä sopivia hakijoita (Gretczko & Cleary, 2016, 1). Esimerkiksi Uudellamaalla avoimia työpaikkoja ilmoitettiin elokuussa 2019 3028 kappaletta enemmän kuin vuoden 2018 elokuussa ja nuorten alle 25-vuotiaiden työnhakijoiden määrä laski 8,2 prosenttia (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2019). Toisin sanoen yritysten täytyy panostaa yhä enemmän rekrytointiin ja hakijakokemukseen houkutellakseen potentiaalisia työnhakijoita. Tästä huolimatta esimerkiksi Ployhartin (2006, 1) mukaan aiheeseen liittyvä tutkimus sivuutetaan tai ymmärretään usein väärin organisaatioiden päättäjien toimesta.

Harjoittelu on tärkeä silta opiskelijoille opintojen ja työelämän välillä, mutta myös yrityksille erinomainen mahdollisuus saada rekrytoitua parhaat tulevaisuuden osaajat, joilla on valmistuessaan jo kokemusta yrityksestä (Coco, 2000, 2). Useissa yrityksissä ei kuitenkaan näytetä vielä täysin ymmärrettävän harjoittelu- ja kesätyörekrytointien roolia ja merkitystä, vaan saatetaan suhtautua harjoittelijoihin enemmänkin väliaikaisina apulaisina, joiden rekrytoinnilla ei ole yhtä paljoa merkitystä kuin pitkäaikaisempien työntekijöiden rekrytoinnilla. Tämä saattaa puolestaan näkyä puutteellisena panostuksena rekrytointiin, mikä voi johtaa huonoon hakijakokemukseen. Hakijakokemuksella puolestaan on osoitettu olevan erittäin suuri merkitys esimerkiksi mielikuvaan koko

yrittäjästä ja brändistä sekä siihen, hakeeko henkilö kyseiseen yritykseen uudelleen töihin (Gretczko & Cleary, 2016, 1).

Carpenterin (2013, 203) mukaan yrityksillä, jotka eivät panosta hakijakokemukseen riittävästi tulee olemaan yhä enemmän hankaluuksia sopivien työntekijöiden löytämisessä. Kaikkien tärkeintä hakijoille on hänen mukaansa nopea, paikkansapitävä ja läpinäkyvä kommunikaatio (Carpenter, 2013, 203). Nykypäivänä huonot kokemukset myös leviävät usein esimerkiksi sosiaalisessa mediassa nopeasti ja saattavat aiheuttaa suurtakin vahinkoa. Muun muassa Van Hove ym. (2016) ovat tutkineet word of mouth-markkinointia eli suuhun suuhun rekrytoinnissa ja Chahalin (2016, 20) mukaan huonot hakijakokemukset voivat maksaa yritykselle jopa miljoonia esimerkiksi menetettyjen asiakkaiden vuoksi. Tämän ymmärtääkin hyvin esimerkiksi Carpenterin (2013, 207) nostaman esimerkin kautta. Adidas on hänen mukaansa osannut linkittää hakijakokemuksen asiakaskokemukseen, sillä monet hakijoista ovat myös asiakkaita. Hakijakokemus siis vaikuttaa myös asiakaskokemukseen niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä (Carpenter, 2013, 207).

Näistä syistä hakijakokemus ja erityisesti korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemus voidaankin nähdä tärkeänä tutkimuksen aiheena. Jotta organisaatiot pysyvät mukana kiihtyvässä kilpailussa parhaista osaajista myös tulevaisuudessa, täytyy ymmärrystä aiheesta parantaa. Organisaation näkökulmasta on myös siirryttävä aidosti hakijan näkökulmaan, jotta hakijoiden ääni saadaan kuuluville ja osataan kiinnittää huomiota oikeisiin seikkoihin rekrytointiprosesseja ja -aktiviteetteja suunniteltaessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tavoitteena on muodostaa ymmärrys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemukseen niin positiivisesti kuin negatiivisestikin eri työnhakuprosessin vaiheissa massarekrytointien kontekstissa.

Teoreettisesti tutkimuksella paikataan rakoa, joka rekrytoinnin ja työnhaun tutkimuksessa on hakijakokemuksen kohdalla tarkastelemalla hakijoiden näkökulmaa ja kokemuksia laajalti tutkitun yrityksen näkökulman sijaan. Esille halutaan tuoda myös nykypäivän korkeakouluopiskelijoiden eli tulevaisuuden työvoiman näkökulma hakijakokemukseen, sillä he tulevat olemaan seuraavan parinkymmenen vuoden aikana aktiivisimmin

rekrytoinnin kohteena oleva työikäinen väestö, jonka mieltymyksillä ja tarpeilla on suuri merkitys rekrytointiprosessissa. Tarkastelemalla korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemusta nimenomaan kesätyö- ja harjoittelurekrytointien kontekstissa tarjotaan myös ratkaisuja hakijakokemukseen negatiivisesti vaikuttaviin suurille rekrytoinneille ominaisiin ongelmiin kuten kommunikaation hitauteen. Näin halutaan myös lisätä yritysten ymmärrystä kesätyö- ja harjoittelurekrytointien tärkeydestä niin hakijakokemukselle, työnantajakuvalle kuin koko brändillekin sekä nostaa ne samalle viivalle perinteisten rekrytointien kanssa.

Tulosten avulla vastataan yritysten tarpeisiin löytää uusia keinoja, joilla pärjätä kiristyneessä kilpailussa parhaista työntekijöistä sekä korkeakouluopiskelijoiden tarpeisiin sujuvammista ja paremman hakijakokemuksen tarjoavista massarekrytoinneista. Tutkimuksen tuloksena rakentuu prosessityylinen malli, jonka avulla tarjotaan käytännöllisiä ja helposti sovellettavia ohjeita, joita yritykset pystyvät hyödyntämään rekrytointiaktiviteeteissaan.

Massarekrytoinneissa hakijoiden suuri määrä tuo ymmärrettävästi haasteita hyvän hakijakokemuksen luomiselle. Hyvän hakijakokemuksen luominen nimenomaan opiskelijoille on kuitenkin erityisen tärkeää, sillä nämä opiskelijat ovat tulevaisuuden ammattilaisia ja osaajia, joiden aikaisemmat hakijakokemukset vaikuttavat suuresti siihen, missä yrityksessä he haluavat hyödyntää tätä osaamistaan tulevaisuudessa. Tästä syystä tässä tutkimuksessa selvitetään, miten korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemus muodostuu massarekrytointien työnhakuprosessissa. Jotta tähän kysymykseen pystytään vastaamaan, selvitetään ensin, mistä vaiheista korkeakouluopiskelijoiden työnhakuprosessi koostuu massarekrytointien kontekstissa, ja mitkä asiat vaikuttavat hakijakokemukseen kussakin työnhakuprosessin vaiheessa. Vastaamalla näihin kysymyksiin muodostetaan myös käsitys siitä, miten massarekrytoinneissa pystytään luomaan mahdollisimman hyvä hakijakokemus.

Tutkimuskysymys on seuraava:

- Miten korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemus muodostuu massarekrytointien työnhakuprosessissa?

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa määritellään lyhyesti tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet, joita ovat **(massa)rekrytointi**, **työnhaku** sekä **hakijakokemus** ja kerrotaan, mitä niillä tämän tutkimuksen kontekstissa tarkoitetaan. Näitä aiheita käsitellään tarkemmin tutkimuksen teoriaosuudessa.

Rekrytoinnista on olemassa useita vakiintuneita laajalti käytettyjä määritelmiä. Esimerkiksi Rynes (1991, 429) määritteli rekrytoinnin kaikiksi organisaation käytänteiksi ja päätöksiksi, jotka vaikuttavat niiden yksilöiden määrään tai ominaispiirteisiin, jotka hakevat työpaikkaa tai hyväksyvät tarjotun työpaikan. Thielschin ja Träumerin (2012, 59) mukaan rekrytoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden palkkausprosessin ensimmäistä ja hyvin tärkeää vaihetta, jossa mainostetaan työpaikkaa tai organisaatiota ja tavoitellaan potentiaalisia hakijoita. Rekrytointi voi kohdistua sekä organisaation ulkopuolisiin hakijoihin että organisaatiossa jo työskenteleviin sisäisiin hakijoihin (Holm, 2012, 243). Breaugh (2008, 103–104) on määritellyt ulkoisen rekrytoinnin työnantajan aktiviteeteiksi, joilla on tarkoitus vaikuttaa siihen, tietävätkö organisaation ulkopuoliset hakijat avoimesta työpaikasta, hakevatko hakijat työpaikkaa, pysyvätkö he kiinnostuneita työpaikasta työtärjoukseen asti ja hyväksyvätkö he työtärjouksen.

Massarekrytoinnille ei ole erikseen olemassa vakiintunutta määritelmää tieteellisessä kirjallisuudessa. Massarekrytoinnin määritelmä on tästä syystä johdettu edellä määritellystä rekrytoinnin käsitteestä ja massan merkityksestä. Massalla tarkoitetaan yleisesti suurta joukkoa, joten massarekrytointi voidaan näin ollen määritellä suuren joukon samanaikaiseksi rekrytoinniksi. Tässä tutkimuksessa massarekrytoinnilla tarkoitetaan kesätyö- ja harjoittelurekrytointia, jossa on täytettävänä samanaikaisesti useita kesätyö- ja harjoittelupaikkoja ja hakijoita on näin ollen moninkertainen määrä siihen nähden, että paikkoja olisi täytettävänä vain yksi. Tyypillisessä massarekrytoinnissa työpaikkoja on usein täytettävänä useita kymmeniä ja hakijoita on satoja tai jopa tuhansia.

Kun yksilö haluaa työllistyä, hän suorittaa erilaisia aktiviteetteja tämän tavoitteen saavuttamiseksi kuten etsii työpaikkailmoituksia, lähettää hakemuksia, verkostoituu ja käy työhaastatteluissa (Kreemers, ym., 2018, 166). **Työnhaku** voidaankin määritellä tavoitteellisiksi aktiviteeteiksi, joita yksilö suorittaa sen perusteella, kuinka suuren ristiriidan hän kokee olevan nykytilan ja työllistymistavoitteidensa välillä (Kanfer ym,

2001, 838). Blaun (1994) mukaan työnhakukäyttäytyminen voidaan jakaa valmistelevaan ja aktiiviseen työnhakukäyttäytymiseen. Valmistelevaan käyttäytymiseen kuuluvat esimerkiksi tiedon keräys, kun taas aktiiviseen työnhakukäyttäytymiseen varsinainen toiminta kuten hakemusten lähettäminen ja haastatteluissa käyminen. Tässä tutkimuksessa työnhakua käsitellään edellä määritellyn mukaisesti, mutta massarekrytointien kontekstissa.

Koska *hakijakokemuksen* tutkimus on vielä melko vähäistä, on laajalti vakiintuneita määritelmiä hankala löytää. Miles ja McCamey (2018, 757) ovat kuitenkin määritelleet hakijakokemuksen työnhakijan kollektiiviseksi käsitykseksi organisaatiosta, joka muotoutuu prosesseista, käytänteistä ja ihmisistä, joita hakija kohtaa rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Tätä määritelmää käytän myös tässä tutkielmassa.

1.4 Tutkimuksen rajaukset ja toteutus

Tutkin korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemusta kesätyö- ja harjoittelurekrytoinneissa. Keskityn suurissa Suomessa tapahtuvissa massakesätyö- ja massaharjoittelurekrytoinneissa kesätöihin tai harjoitteluun hakeneisiin korkeakouluopiskelijoihin ja heidän hakijakokemukseensa näissä työnhakuprosesseissa. Keskityn nimenomaan kesätyö- ja harjoittelurekrytointeihin, sillä ne ovat useimmiten edellisessä kappaleessa kuvatun kaltaisia massarekrytointeja, joissa täytettäviä paikkoja on useita ja hakijoita on paljon. Massarekrytoinnit sopivatkin tästä syystä erinomaisesti hakijakokemuksen tutkimiseen, sillä suuri hakijamäärä tekee hyvän hakijakokemuksen luomisesta haastavaa.

Korkeakouluopiskelijoiden opiskelualan olen rajannut työmarkkinoiden kilpailullisuuden sekä massarekrytointien esiintyvyyden perusteella kaupallisen alan korkeakouluopiskelijoihin. Melko kilpailullinen kaupallinen ala sopii tutkimukseni tarkoitukseen erinomaisesti, sillä alan kesätyö- ja harjoittelurekrytoinnit ovat tyypillisesti yllä kuvaillun kaltaisia massarekrytointeja, joten usealla kaupallisen alan opiskelijalla on niistä runsaasti kokemusta. Monella muulla alalla, kuten esimerkiksi hoitoalalla, vastaavaa kilpailullisuutta ei työmarkkinoilla ole ja työntekijöistä on jopa pulaa. Tästä syystä alalla ei myöskään esiinny juurikaan massarekrytointeja eikä se näin ollen palvelisi tutkimukseni tarkoitusta.

Tutkimus on rajattu myös pelkästään ulkoisiin rekrytointeihin eli organisaation ulkopuolisiin henkilöihin, jotka hakevat työpaikkaa. Jätän siis huomiotta organisaation sisäiset hakijat, jotka haluaisivat esimerkiksi harjoittelun tai kesätyön kautta kokeilla uusia työtehtäviä. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla kahdeksaa kaupallisen alan korkeakouluopiskelijaa, jotka ovat hakeneet viimeisen kolmen vuoden aikana kesätöihin tai harjoitteluun massarekrytointien kautta. Haastattelujen avulla kartoitetaan haastateltavien hakijakokemukseen vaikuttavat tekijät eri työnhakuprosessin vaiheissa. Tämän perusteella vastataan puolestaan kysymykseen siitä, miten korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemus muodostuu massarekrytointien työnhakuprosessissa.

1.5 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne

Pro gradu -tutkimusprosessini alkoi syyskuussa 2019 tutkimuksen aiheen valinnalla. Aihe rajautui melko nopeasti rekrytointiin, sillä olen jo pitkään ollut kiinnostunut erilaisista rekrytointien teemoista. Tarkempi aihevalinta kohdistui korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemukseen massarekrytoinneissa, sillä aihe oli mielestäni tärkeä, kiinnostava ja itselleni ajankohtainen. Lisäksi huomasin aihepiirin tutkimuskirjallisuutta läpikäydessäni sen olevan yllättävän vähäistä.

Aiheen valinnan jälkeen lähdin muodostamaan käsitystä aiheesta syventymällä tarkemmin rekrytoinnin, työnhaun, työnantajakuvan ja -brändin sekä hakijakokemuksen kirjallisuuteen, minkä jälkeen tein metodologiset valinnat. Aineistonkeruumenetelmistä päädyin teemahaastatteluun, sillä menetelmä oli minulle entuudestaan tuttu kandidaatin tutkielmastani ja metodologiakirjallisuuden perusteella sopi erinomaisesti myös tämän aiheen tutkimiseen. Analyysimenetelmäksi valitsin samoilla perusteilla teoriaohjaavan sisällönanalyysin.

Teoreettisen viitekehyksen muodostamisen ja metodologisten valintojen jälkeen toteutin tutkimuksen empiirisen osuuden keräämällä tutkimusaineiston kahdeksan teemahaastattelun avulla, joiden kesto oli yhteensä 7 tuntia ja 11 minuuttia. Tämän jälkeen toteutin teoriaohjaavan sisällönanalyysin luokittelun ja teemoittelun avulla. Seuraavaksi vuorossa oli tulosten kirjoittaminen sekä johtopäätösten tekeminen, jonka jälkeen viimeistelin pro gradu -tutkimukseni ja sain tutkimusprosessin päätökseen.

Tutkimusraportti koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehystä, metodologiasta, tuloksista sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Lopusta löytyy vielä lähteet ja liitteet. Johdanto koostuu aihealueen esittelystä ja aihealueen valinnan perusteluista, tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten määrittelystä, keskeisten käsitteiden määrittelystä sekä tutkimusprosessin ja tutkimusraportin rakenteen esittelystä.

Teoreettinen viitekehys puolestaan rakentuu viiden aihepiirin ympärille, joita ovat rekrytointi, työnhaku, työnantajakuva ja työnantajabrändi, hakijakokemus sekä korkeakouluopiskelijat työelämässä. Rekrytoinnin kirjallisuudessa on perehdytty tarkemmin rekrytointiprosessiin sekä rekrytointikeinoihin ja -kanaviin, työnhaun kirjallisuudessa työnhakuprosessiin sekä työnhakuaktiviteetteihin ja hakijakokemuksen kirjallisuudessa erityisesti hakijakokemuksen muodostumiseen. Työnantajakuvaa ja työnantajabrändiä sekä korkeakouluopiskelijoita työelämässä on käsitelty yleisemmällä tasolla.

Metodologiaosuus puolestaan koostuu laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelun sekä teoriaohjaavan sisällönanalyysin esittelystä sekä aineistonkeruun ja -analyysin toteutuksesta. Tulososiossa perehdytään ensin aineiston perusteella muodostettuun työnhakuprosessiin ja sen eri vaiheisiin, jonka jälkeen käsitellään tarkemmin hakijakokemukseen vaikuttavia tekijöitä kussakin työnhakuprosessin vaiheessa. Tämän jälkeen on vuorossa tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset sekä kritiikki ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

2. TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Koska tutkin korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemusta massarekrytoinneissa, rakentuu teoreettinen viitekehyseni näihin liittyvien teemojen ympärille. Perehdyn kirjallisuuskatsauksessa näin ollen rekrytoinnin, työnhaun, työnantajamielikuvan ja työnantajabrändin sekä hakijakokemuksen tutkimuskirjallisuuteen. Lisäksi perehdyn edellisiä teemoja käsitteleviin korkeakouluopiskelijoiden näkökulmasta tehtyihin tutkimuksiin. Näiden perusteella muodostan tutkimukseni teoreettisen viitekehksen.

2.1 Rekrytointi

Onnistuneen rekrytoinnin merkitys on kasvanut viime aikoina kilpailun parhaista osaajista kiihtyessä jatkuvasti (Wilden ym. 2010, 56). Varsinkin potentiaalisten hakijoiden houkuttelu voidaan nähdä yhtenä rekrytoinnin ja jopa organisaation menestyksen tärkeimpänä kulmakivenä (Chapman ym. 2005, 928). Rekrytoinnin tutkimus onkin lisääntynyt räjähdysmäisesti viimeisen neljänkymmenen vuoden aikana (Breugh, 2008, 103), minkä voidaan päätellä johtuvan muun muassa edellä mainituista seikoista.

Rekrytointia on tutkittu aikojen saatossa runsaasti eri näkökulmista. Esimerkiksi sähköistä rekrytointia ja sen työkaluja ja menetelmiä on tutkittu viime aikoina paljon. Alldenin ja Harrisin (2013, 1) mukaan sähköisen rekrytoinnin suurin potentiaali on positiivisen hakijakokemuksen tarjoamisessa, minkä pitäisi olla jokaisen rekrytointistrategian päätavoite. Myös erityisesti sosiaalinen media on nostettu esille tärkeänä rekrytointikanavana esimerkiksi Nikolaoun (2014) ja Villedan ja McCameyn (2019) artikkeleissa. Lisäksi rekrytoijan rooli on ollut paljon kiinnostuksen kohteena esimerkiksi Goltzin ja Giannantonion (1995) sekä Harrisin ja Finkin (1987) jo hieman vanhemmissa tutkimuksissa. Breugh ym. (2008), Chapman ym. (2005), Allen ym. (2004) sekä Walker ym. (2013) ovat käsitelleet tarkemmin itse rekrytointiprosessia.

2.1.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessia on lähestytty tutkimuksessa useasta eri näkökulmasta. Breaugh ym. (2008) käsittelevät rekrytointia kokonaisvaltaisena prosessina, kun taas Champan ym. (2005) keskittyvät rekrytoinnin alkuvaiheisiin ja hakijoiden houkuttelemiseen. Allen ym. (2004) on lähestynyt rekrytointiprosessia kommunikaation näkökulmasta ja Walker ym. (2013) puolestaan ottavat läheisemmin huomioon myös hakijan näkökulman. Villeda ja McCamey (2019) käsittelevät rekrytointia sekä hakijoihin tutustumista ja valintaa erillisinä prosesseina.

Breaugh ym. (2008) esittelivät rekrytointiprosessimallin, jonka mukaan rekrytointi koostuu rekrytoinnin tavoitteista, rekrytointistrategian luomisesta, rekrytointiaktiviteeteista sekä rekrytoinnin lopputuloksista. Rekrytointiaktiviteeteissa otetaan myös huomioon hakijoihin liittyvät muuttujat, jotka vaikuttavat lisäksi rekrytoinnin lopputuloksiin. Heidän mukaansa rekrytoinnin tavoitteita laatiessa päätetään esimerkiksi, että kuinka monta paikkaa täytetään, millaisia hakijoita etsitään sekä millaisella aikataululla rekrytointi toteutetaan. Strategian luomisvaiheessa mietitään laadittujen tavoitteiden pohjalta, että ketä rekrytoidaan, missä rekrytoidaan, miten kommunikoidaan ja kuka rekrytoi. Seuraavaksi strategia toteutetaan käytännössä rekrytointiaktiviteettien avulla, jotka puolestaan johtavat rekrytoinnin lopputuloksiin. Näihin lopputuloksiin kuitenkin vaikuttavat suuresti myös hakijoihin liittyvät muuttujat, joita ovat esimerkiksi hakijoiden kiinnostus. Kiinnostuksen osa-alueet on jaoteltu myös Chapmanin ym. (2005) esittelemiin työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttaviin tekijöihin; odotukseen työtarjouksen todennäköisyydestä, vaihtoehtoihin mahdollisuuksiin sekä kokemukseen sopivuudesta organisaatioon sekä työpaikkaan. (Breaugh ym, 2008).

Villeda ja McCamey (2019) tarkastelevat kirjallisuuskatsauksessaan rekrytointia omana prosessinaan, johon kuuluu ainoastaan hakijoiden houkuttelu ja luominen. Kun hakemus on lähetetty, alkaa erillinen seulonta- ja valintavaihe, jossa tutustutaan tarkemmin hakijoihin, arvioidaan heitä ja lopulta valitaan sopivimmat hakijat. Käytännössä seulonta- ja valintavaiheessa alkaa heidän mukaansa tehtävää hakeneiden organisaatiolle tarjoamien tietojen, kuten hakemuksen ja ansioluettelon läpikäynnillä, jossa keskitytään esimerkiksi esteettisyyteen, ammattimaisuuteen, paikkansapitävyyteen sekä kirjoitusasuun. Tämän jälkeen parhaat hakijat valitaan haastatteluun ja mahdollisesti

läpikäymään testejä, joiden perusteella valinnat lopulta tehdään. (Villeda & McCamey, 2019, 68).

Allen ym. (2004) puolestaan tarkastelevat rekrytointiprosessia kommunikaation näkökulmasta. Heidän mukaansa rekrytointiprosessin ensimmäiset vaiheet ovat oikeastaan kommunikaatioprosessi, jossa organisaatiot yrittävät houkutella potentiaalisia hakijoita ja saada heidät kiinnostumaan organisaatiosta ja sen tarjoamista työmahdollisuuksista. Kun hakijat on saatu kiinnostumaan, myöhemmissä vaiheissa he pystyvät enemmänkin itse vaikuttamaan siihen, millaista tietoa he etsivät organisaatiosta ja milloin he tätä etsivät. Organisaatio kuitenkin vaikuttaa itse ainakin suurimmaksi osaksi siihen, millaista informaatiota hakijoille on tarjolla. (Allen ym, 2007, 1697). Tässä voidaan kuitenkin nähdä poikkeuksena word of mouth -viestintä, jonka sisältöä yritys ei pysty kontrolloimaan. Erityisesti näiden tutkimusten jälkeen yleistyneen sosiaalisen median ansiosta sitä on tarjolla nykypäivänä runsaasti eri sosiaalisen median kanavissa.

Walker ym. (2013) jaottelevat rekrytointiprosessin kolmeen vaiheeseen; hakijoiden luomiseen, hakijoiden ylläpitämiseen sekä valintoihin. He myös tunnistavat näiden vaiheiden rinnalla niiden lopputuloksiin vaikuttavan suhteiden luomisen prosessin sekä informaation keräyksen prosessin. Onkin tutkittu paljon, miten saadaan hakijat kiinnostumaan yrityksestä ja sen tarjoamista työmahdollisuuksista, mutta siitä on vähemmän tutkimusta, miten hakijat saadaan pysymään kiinnostuneina mahdolliseen työtarjoukseen asti (Walker, ym. 2013, 1326). Heidän mukaansa edellä mainitulla onnistuneella suhteiden luomisen prosessilla sekä informaation keräyksen prosessilla pystytään pitämään hakijat kiinnostuneina organisaatiosta koko rekrytointiprosessin ajan aina työtarjoukseen asti.

2.1.2 Rekrytointikeinot ja -kanavat

Kiristynvä kilpailu vaatii yhä enemmän luovuutta rekrytointikeinoja valitessa. Erityisesti teknologian hyödyntäminen onkin onneksi tuonut tähän lukuisia mahdollisuuksia (Villeda & McCamey, 2019, 66). Nikolaoun (2014, 187) mukaan sosiaalinen media on tarjonnut rekrytoijille uusia keinoja hakijoiden houkutteluun, rekrytointiin sekä taustojen tarkistamiseen ja näin muuttanut rekrytointia merkittävästi. Myös Villedan ja McCameyn (2019, 66) mukaan sosiaalinen media tarjoaa erinomaisia kanavia rekrytointiin ja

hakijoiden arviointiin, mutta lisää ymmärrystä kaivattaisiin niiden eduista ja riskeistä sekä erityisesti siitä, miten näiden kanavien tarjoama hakijakokemus vaikuttaa työnantajakuvaan.

Zottolin ja Wanousin (2000) mukaan perinteisinä rekrytoinnin keinoina tunnustetaan muun muassa mainonta, word of mouth- suosittelu, työvoimatoimistot, organisaation sisäiset työpaikkailmoitukset, työpaikkamessut sekä kampusvierailut. Villeda ja McCamey (2019, 67) nostavat esille myös työnvälitystoimistot, jotka hoitavat usein työnhakijoiden etsinnän ja haastattelun yritysten puolesta maksua vastaan. Vaikka perinteiset rekrytointikeinot ovat toimineet hyvin jo vuosikymmenien ajan, on niissä nykypäivänä useita rajoituksia (Villeda & McCamey, 2019, 68). Tästä syystä perinteisten rekrytointikeinojen rinnalle ja osittain myös tilalle on muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana nousseet sähköiset rekrytointikeinot, joita ovat muun muassa yritysten nettisivut, työnhakusivustot ja sosiaalinen media (Acikgoz & Bergman, 2016, 175). Yhä useammat yritykset ovatkin siirtyneet internetpohjaiseen rekrytointiin, sillä se on kustannustehokasta sekä tarjoaa tehokkaan kanavan potentiaalisten hakijoiden tavoittamiseen (Thielsch & Träumer, 2012, 59). Sähköinen rekrytointi voidaankin määritellä ajasta ja paikasta riippumattomaksi rekrytointiprosessin ja -aktiviteettien järjestämiseksi yhteistyössä teknologian kanssa, jonka tavoitteena on tunnistaa hakijoita sekä houkutella ja vaikuttaa heihin (Holm, 2012, 245).

Rekrytointikeinojen vaikutusta odotuksiin työpaikasta ja organisaatiosta on tutkittu paljon. Esimerkiksi Breaughin ja Starken (2000, 411) mukaan hakijat, joilla oli rekrytointivaiheessa realistiset odotukset työstä, olivat tyytyväisempiä työssään ja pysyivät siinä pidempään, kun taas epärealistiset odotukset johtivat useammin ja nopeammin irtisanoutumiseen. Näin ollen rekrytointiaktiviteeteissa on tärkeää varmistaa, että hakijoille muodostuu realistinen kuva työstä ja organisaatiosta. Rekrytointiaktiviteetteja, eli organisaation yrityksiä saada hakijoita tietoiseksi avoimista työpaikoista, on muutenkin tutkittu paljon erityisesti niiden tehokkuuden näkökulmasta (Breaugh, 2008, 108). Esimerkiksi Rafaelin ym. (2005) havaintojen mukaan työnantajasuositteletut rekrytointikeinona oli huomattavasti tehokkaampi kuin esimerkiksi työpaikkamainonta; sen avulla saatiin enemmän hakijoita, joista myös suurempi osa päätyi työsuhteeseen.

Allenin ym. (2007, 1706) mukaan rekrytointimainonnassa keskeistä on informatiivisuus. Mainokset, joissa on paljon informaatiota työpaikasta, koetaan houkuttelevampina.

Lisäksi Allenin ym. (2004, 162) mukaan niissä olevan informaation oikeellisuuteen myös luotetaan enemmän. Breugh (2008) puolestaan on tutkinut internetissä tapahtuvaa rekrytointimainontaa, jota suurin osa rekrytointimainonnasta nykypäivänä onkin. Myös hänen mukaansa erityisen tärkeää on informaation oikeellisuus ja realismi. Allenin ym. (2007, 1697) mukaan internetissä tapahtuva rekrytointimainonta tuokin monia etuja perinteisiin passiivisiin ja muodollisiin mainontakanaviin, kuten esimerkiksi lehti-ilmoituksiin verrattuna. Se antaa mahdollisuuden tarjota hakijoille runsaasti enemmän informaatiota työpaikoista useammissa erilaisissa kanavissa, sekä ennen kaikkea mahdollistaa vuorovaikutuksen hakijoiden ja organisaation välillä. Myös aktiivisempiin muodollisiin kanaviin, kuten työpaikkamessuihin verrattuna internetissä tapahtuva rekrytointimainonta tarjoaa hakijoille paremman mahdollisuuden valita, millaista informaatiota he haluavat kerätä organisaatiosta. Epämuodollisiin kanaviin, kuten suositteluihin verrattuna etuna on muun muassa se, että yrityksellä on kontrolli kanavassa tarjottavasta informaatiosta. (Allen ym. 2007, 1697).

Rekrytointimainonnan tavoin myös monet muut rekrytointikeinot ja -aktiviteetit ovat yleistyneet internetissä ja erityisesti sosiaalisessa mediassa, jonka eri alustat ovatkin Nikolaoun (2014, 179) mukaan nykyään internetin suosituimpia sivustoja. Sosiaalisen median kanavista eniten käytössä rekrytinnin kontekstissa on Villedan ja McCameyn (2019, 69) mukaan esimerkiksi Facebook, Twitter ja LinkedIn. Brownin ja Vaughnin (2011, 220) mukaan rekrytoijia viehättää sosiaalisessa mediassa erityisesti kustannustehokkuus sekä helppous potentiaalisten hakijoiden etsinnässä. Heidän mukaansa sosiaalinen media on hyödyllinen kanava myös silloin, kun arvioidaan hakijoiden sopivuutta työhön ja organisaatioon, sillä sieltä löytyy usein runsaasti monenlaista tietoa hakijoista. Tässä voi kuitenkin helposti myös törmätä ongelmiin esimerkiksi tietosuojaan ja lakiin liittyen (Brown & Vaughn, 2011, 219). Myös Villeda ja McCamey (2019, 75) tunnistavat sosiaalisen median tarjoavan runsaasti sekä mahdollisuuksia että haasteita rekrytinnille. Mahdollisuutena ja etuna voidaan heidän mukaansa nähdä esimerkiksi kustannustehokkuus, suuren massan tavoittaminen, nuorten tavoittaminen sekä passiivisten hakijoiden tavoittaminen, kun taas haasteita tuo lakiin, tietosuojaan sekä luotettavuuteen liittyvät seikat. Sosiaalinen media onkin erinomainen kanava osana muita rekrytointikanavia, yksinään siihen ei kannata luottaa (Villeda & McCamey, 2019, 66).

Myös word of mouth- suosittelua on pidetty tärkeänä rekrytoinnin keinona, jolla on huomattu olevan vaikutusta muun muassa työnantajakuvaan, organisaation houkuttelevuuteen, hakuaikomuksiin ja hakupäätöksiin (Van Hoyer ym., 2016, 43). Erityisesti sosiaalisen median yleistymisen myötä hakijat käyttävät usein muiden kokemuksia ja mielipiteitä organisaatiosta tai työpaikasta apunaan hakupäätöstä tehdessä (Nikolaou, 2014, 42). Vaikka suosittelua pidetäänkin melko epävirallisena rekrytointikeinona, ovat organisaatiot pyrkineet Van Hoyer ym. (2016, 42) mukaan hyödyntämään sitä mahdollisimman tehokkaasti rekrytoinnissaan esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille palkkioita, jos he suosittelevat organisaatiota tai markkinoivat avoimia työpaikkoja tutuilleen. He ovatkin tutkineet, missä olosuhteissa word of mouth- suosittelu on tehokkainta, ja huomanneet, että kaikkein luotettavimpana ja tehokkaimpana suosittelua pidettiin silloin, kun suosittelija oli läheinen ystävä, joka työskenteli organisaatiossa eikä saanut palkkiota suosittelustaan. Tehottominta oli puolestaan suosittelu tuntemattoman henkilön toimesta, joka ei työskennellyt organisaatiossa. (Van Hoyer ym., 2016, 45).

Yleisesti, rekrytointikanavan valinnalla on Allenin ym. (2004, 144) mukaan suuri merkitys, sillä kommunikoitavasta viestistä riippuu paljolti se, millaisessa kanavassa se kannattaa viestiä. Kanavan lisäksi myös kommunikaatioprosessin ominaisuudet vaikuttavat rekrytointiviestinnän lopputuloksiin. Näitä ovat muun muassa lähettäjän ominaisuudet, vastaanottajien ominaisuudet ja erot niissä, sekä informaation ominaisuudet (Allen, 2004, 144). He ovatkin tutkineet tarkemmin rekrytointikanavan vaikutusta rekrytoinnin lopputuloksiin, ja esittivät mallin siitä, että median ominaisuudet vaikuttavat kommunikaation lopputuloksiin, asenteisiin sekä käyttäytymiseen ja aikomuksiin liittyä organisaatioon. Median ominaisuuksina he tunnistivat informaation määrän, vuorovaikutusmahdollisuudet, sosiaalisuuden sekä symbolismin. (Allen ym. 2004, 146). Suuri osa rekrytointiviestinnästä tapahtuu vuorovaikutuksessa rekrytoijan kanssa. Rekrytoijan rooli onkin ollut paljon kiinnostuksen kohteena esimerkiksi Goltzin ja Giannantonion (1995) sekä Harrisin ja Finkin (1987) jo hieman vanhemmissa tutkimuksissa. Harris ja Fink (1987) tutkivat, miten rekrytoijan ominaisuudet ja käyttäytyminen vaikuttavat hakijoiden reagointiin työmahdollisuuksia tarjotessa. Heidän mukaansa rekrytoijan ominaisuuksilla oli vaikutusta käsitykseen työn ominaisuuksista, käsitykseen työn ja organisaation arvosta ja työn vastaanottamisen todennäköisyyteen. Kaikkein eniten työn vastaanottamisen todennäköisyyttä lisäsi haastattelijan miellyttävä

olemus ja informatiivisuus. Nämä vaikutukset näyttivät pysyvän melko samana hakijasta toiseen, joten hakijan ominaisuuksilla ei huomattu olevan juurikaan merkitystä. (Harris & Fink, 1987). Yritysvierailut ovat puolestaan erityisesti opiskelijoita rekrytoitaessa sekä massarekrytointien kontekstissa tärkeä rekrytointikeino, jonka merkityksen esimerkiksi Breaugh (2008) tunnistaa. Hänen mukaansa se ansaitseisikin enemmän huomiota rekrytoinnin tutkimuksessa, sillä sen avulla hakijat saavat paremman kuvan yrityksestä ja sen tarjoamista työmahdollisuuksista sekä käytännönläheisemmän kuvan siitä, miten työtä oikeasti tehdään yrityksessä.

2.2 Työnhaku

Rekrytoinnin tutkimus keskittyy organisaation näkökulmaan ennustamalla tekijöitä, jotka vaikuttavat hakijoiden määrään ja laatuun, kun taas työnhaun tutkimus käsittelee samaa ongelmaa työnhakijan näkökulmasta keskittymällä selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön työnsaantiin. Molempien tutkimusalueiden tarkoitus kuitenkin on ennen kaikkea varmistaa, että oikea hakija päätyy oikeaan työhön. (Acikgoz, 2019, 2).

Miljoonat ihmiset hakevat töitä joka vuosi (Wanberg ym., 2020, 316) ja uran aikana eteen tulee useita eri vaiheita, joissa työnhaku tulee ajankohtaiseksi. Näitä ovat muun muassa valmistuminen, määräaikaisen työsopimuksen loppuminen, työpaikan vaihtaminen sekä irtisanotuksi tuleminen (Kreemers, ym., 2018, 165; Wanberg, ym., 2020, 316). Tähän listaukseen voikin lisätä vielä tässäkin tutkimuksessa käsitellyn kesätyö- ja harjoittelupaikkojen haun, joka on usein yksi ensimmäisiä työnhakuprosesseja, joita yksilö uransa aikana käy läpi. Näin ollen sen voidaan nähdä olevan merkittävä ja mieleenpainuva niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Vastavalmistuneiden tai pian valmistuvien opiskelijoiden keskuudessa työnhakua pidetäänkin erityisen stressaavana kokemuksena, jonka monet käyvät läpi siirtyessään opinnoista työelämään (Stremersch & Van Hove, 2019, 31).

Työnhaun tutkimuksessa esille ovat nousseet muun muassa työnhakukäyttäytymisen ominaisuudet (Kanfer ym. 2001), työnhakuaktiviteetit ja keinot (Wanberg ym. 2020; Blau, 1994; Saks & Ashforth, 2000; Zottoli & Wanous, 2000), työnhakustrategiat (Crossley & Highhouse, 2005), työnhakukanavat (Nikolaou 2014; Van Hove ym. 2009)

sekä työnhakuprosessi (Acikgoz, 2019; Kanfer ym. 2000; Van Hoyer ym. 2009; Stremersch & Van Hoyer, 2019).

2.2.1 Työnhakukäyttäytyminen

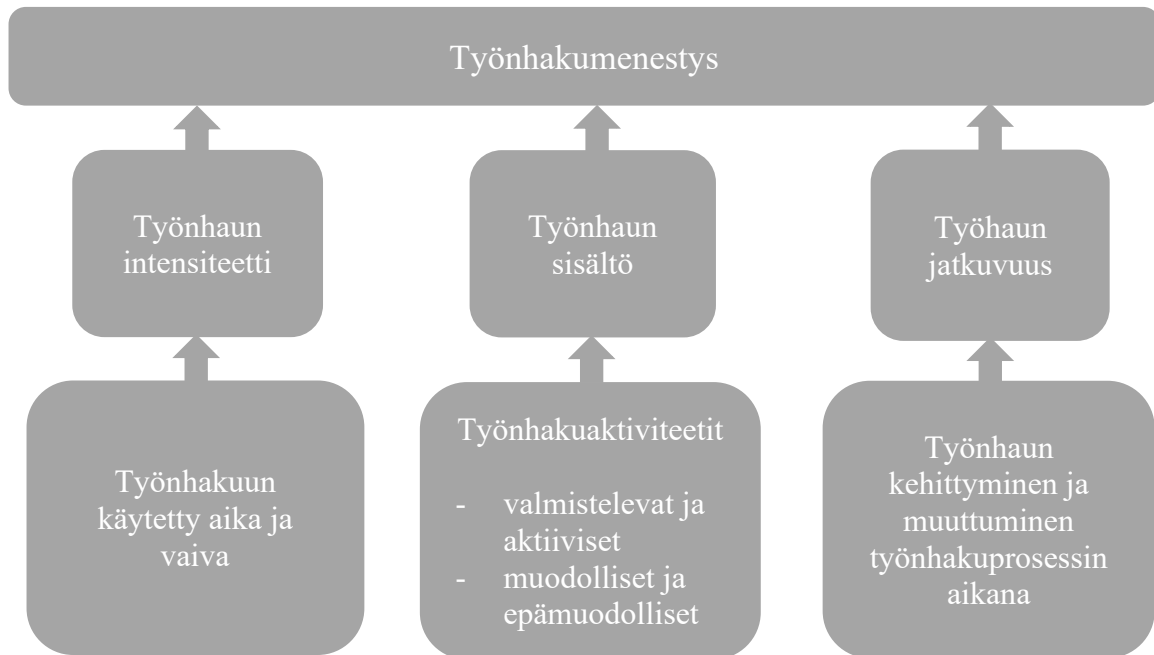
Työnhakukäyttäytymistä on tutkittu laajasti eri näkökulmista ja jaoteltu useiden erilaisten vaiheiden ja teemojen mukaisesti. Wanbergin ym. (2020, 316) mukaan työnhaku on usein hyvin itsenäinen, proaktiivinen prosessi, jonka avulla pyritään saavuttamaan tietty tavoite eli työllistyminen. Työnhakuun liittyykin usein monenlaisia tunteita, kuten epävarmuutta ja epätietoisuutta, sekä haasteita, kuten vaikeus löytää sopivaa työpaikkaa ja torjuttu tuleminen. Työnhakukäyttäytymisessä korostuukin erityisesti strategia ja päätöksenteko, kun hakijat suunnittelevat työnhakuaktiviteettejaan, motivoivat itseään suorittamaan näitä aktiviteetteja ja muokkaavat käyttäytymistään saamansa palautteen perusteella (Wanberg ym., 2020, 316). Myös erilaisten yksilön ominaisuuksien on tunnistettu vaikuttavan suuresti työnhakukäyttäytymiseen sekä työhaun lopputuloksiin (Kanfer, ym. 2001, 838). Näitä ominaisuuksia ovat persoonallisuuspiirteet, odotukset, arvio itsestä työnhakijana, motiivit, sosiaalinen ympäristö sekä elämäkokemus. Ne vaikuttavat siihen, miten yksilö hakee töitä, joka puolestaan vaikuttaa siihen, työllistyykö hän, kauanko työnhaku kestää sekä kuinka monta työtarjousta hän saa. (Kanfer, ym., 2001, 838).

Wanberg ym. (2020) kuvaavat työnhakua itsesäädeltynä prosessina, joka vaihtelee työhaun intensiteetin, työhaun sisällön ja työhaun jatkuvuuden mukaan. Nämä kolme työhaun osa-aluetta ovat läheisessä yhteydessä työnhakumenestykseen, jolla tarkoitetaan sitä, löydetäänkö työtä, löydetäänkö se suunnitellussa ajassa, saadaanko siitä haluttua palkkaa ja koetaanko työ sopivaksi itselle (Wanberg ym., 2020, 316). Näitä käsitteitä kuvataan tarkemmin myös kuviossa 1. Työhaun intensiteetillä tarkoitetaan työnhakuun käytettyä aikaa ja vaivaa (Kanfer, ym. 2001, 840). Tätä on tutkittu muun muassa selvittämällä, kuinka paljon työnhakijat käyttävät aikaa erilaisten työnhakuaktiviteettien kuten hakemusten ja ansioluettelon valmisteluun, hakemusten lähettämiseen ja potentiaalisten työnantajien kanssa kommunikointiin tietyllä aikavälillä (Wanberg ym., 2020, 317). Työhaun jatkuvuudella tarkoitetaan Kanferin ym. (2001,

838) mukaan työnhaun kehittymistä ja muuttumista ajan saatossa. Monissa tutkimuksissa onkin tunnistettu työnhaun dynaaminen ja kehittyvä luonne (Wanberg ym., 2020, 318).

Työnhaun sisällöllä viitataan Kanferin ym. (2001, 838) mukaan varsinaisiin työnhaussa käytettyihin työnhakuaktiviteetteihin ja niiden laatuun. Työnhaun sisältöön liittyen on olemassa useita vakiintuneita jaotteluja, joiden avulla voidaan paremmin hahmottaa työnhakuaktiviteetteja ja työnhakuprosessin eri vaiheita. Wanberg ym. (2020, 317) nostavat esille yhtenä tyypillisimpänä työnhakuaktiviteettien jaotteluna Blaun (1994) esittelemän jaottelun valmisteleviin ja aktiivisiin työnhakuaktiviteetteihin. Valmistelevilla aktiviteeteilla kuten tiedon etsinnällä ja hakemuksen sekä ansioluettelon valmistelulla pyritään luomaan mahdollisimman hyvät edellytykset työsaannille, kun taas aktiiviseen työnhakukäyttäytymiseen kuuluu varsinainen toiminta kuten hakemusten lähettäminen ja haastatteluissa käyminen (Saks & Ashforth, 2000, 278; Wanberg ym., 2020, 317). Saks ja Ashforth (2000, 278) ovat tutkineet opiskelijoiden valmistelevien ja aktiivisten työnhakuaktiviteettien käyttöä ja huomanneet, että vaikka aktiivisia työnhakuaktiviteetteja käytetään luonnollisesti enemmän työnhaun myöhemmissä vaiheissa, niistä palataan usein myös takaisin valmisteleviin aktiviteetteihin tarvittaessa.

Toinen vakiintunut tapa jaotella työnhakuaktiviteetteja on jako muodollisiin ja epämuodollisiin työnhaun keinoihin (Saks & Ashforth, 2000, 278; Zottoli & Wanous, 2000, 356; Wanberg ym., 2020, 317). Muodollisia työnhaun keinoja ovat muun muassa työvoimatoimistot ja työnvälitystoimistot, mainokset esimerkiksi televisiossa, radiossa tai lehdissä sekä rekrytoijien vierailut esimerkiksi kampuksilla. Epämuodollisina keinoina pidetään heidän mukaansa entisten ja nykyisten työntekijöiden suositteluja sekä verkostoitumista. (Saks & Ashforth, 2000, 278–279; Zottoli & Wanous, 2000, 356). Wanberg ym. (2020, 317) nostavat esille hieman tuoreemman näkemyksen jaottelusta tunnistamalla muodollisina keinoina näiden lisäksi esimerkiksi internetin työnhakuportaalit ja Nikolaou (2014, 180) nostaa esille sosiaalisen median, joka tarjoaa uusia kanavia sekä muodolliseen, että epämuodolliseen työnhakuun. Hän onkin tutkinut tarkemmin sosiaalisen median käyttöä työnhakukeinona, ja huomannut, että erityisesti LinkedInin ja Facebookin käyttö työnhaussa on suosittua. Sosiaalisen median kanavat eivät ole kuitenkaan korvanneet perinteisiä työnhakusivustoja, kuten Monster.comia, vaan tulleet ennemminkin niiden rinnalle (Nikolaou, 2014, 187).



Kuvio 1. Työnhakukäyttäytymisen osa-alueet ja työnhakumenestys mukailten Wanberg ym. (2020), Kanfer ym. (2001), Blau (1994), Saks ja Ashforth (2000) sekä Zottoli ja Wanous (2000).

Edellisen luokittelun mukaan muodollisena pidetty rekrytointimainonta on tärkeä kanava erityisesti työnhakuprosessin alussa, kun hakijat keräävät tietoa mahdollisista työnantajista ja työpaikoista (Walker ym., 2008, 619). Epämuodollisia työnhakuaktiviteetteja voidaan kuitenkin Wanbergin ym. (2020, 317) mukaan pitää yleisesti tehokkaampina ja hakijoille edullisimpana kuin muodollisia työnhakuaktiviteetteja, sillä niiden kautta saattaa saada tiedon piilotyöpaikoista tai sisäpiirin vinkkejä työnhakuun, jolloin hakija on edullisemmassa asemassa muihin hakijoihin nähden. Verkostoitumista, joka määritellään sosiaalisten kontaktien ja verkostojen hyödyntämiseksi työhaussa (Van Hoyer, ym. 2009, 663), on kautta aikojen pidetty yhtenä tehokkaimmista työnhakukeinoista (Van Hoyer, ym., 2009; Nikolaou, 2014; Wanberg ym., 2020). Heidän mukaansa verkostoitumista työnhakukeinona onkin tutkittu paljon ja huomattu verkoston ominaisuuksien vaikuttavan siihen, miten sitä käytetään ja kuinka tehokkaasti se palvelee työnhakukeinona. Van Hoyer ym. (2009, 670) huomasivat, että ekstrovertit, jotka omasivat suuren ja laadukkaan verkoston käyttivät

eniten verkostoitumista työnhaussa. Mitä enemmän verkostoitumista käytettiin, sitä enemmän saatiin myös työtarjouksia (Van Hoyer ym., 2009, 670). Nikolaou (2014, 42) tunnistaa tärkeänä työnhaun keinona myös word of mouth- suosittelun eli esimerkiksi perheen, ystävien tai muiden ihmisten mielipiteet ja kokemukset työpaikoista, mikä on yleistynyt ja helpottunut huomattavasti sosiaalisen median ansiosta.

Crossleyn ja Highhousen (2005) tutkimuksen mukaan työnhaussa on keskeistä myös päätöksenteko, jota tapahtuu, kun työnhakijat etsivät tietoa työpaikoista, vertailevat työpaikkoja ja lopulta valitsevat työpaikoista itselleen sopivimmat. He tunnistavatkin päätöksenteossa kaksi eri vaihetta; tiedonhankintaprosessin sekä valintaprosessin, joita hakijat lähestyvät erilaisten strategioiden avulla. Näitä strategioita ovat keskittynyt työnhaku, tutkiva työnhaku sekä sattumanvarainen työnhaku (Crossley & Highhouse, 2005, 257). Heidän mukaansa keskittyneen työnhaun strategialle on ominaista työnhaun keskittäminen tarkasti valittuun ja rajattuun työnantajien ja työpaikkojen joukkoon, jotka hakija usein valitsee jo aikaisessa työnhakuprosessin vaiheessa oman kiinnostuksensa perusteella. Tutkivan työnhakustrategian valitseva puolestaan tuntee omat mieltymyksensä, mutta on silti avoin monenlaisille työmahdollisuuksille ja etsii tietoa useista lähteistä. Ääripäänä on sattumanvarainen työnhakustrategia, jota voidaan kuvailla myös yrittämisen ja erehtymisen strategiaksi. Siinä hakija kerää tietoa passiivisemmin ja saattaa vaihtaa työnhakukeinoja ilman järkevää syytä. (Crossley & Highhouse, 2005, 257).

Edelliset jaottelut ovat keskittyneet lähinnä työnhaun ja työnhakuaktiiviteettien sisältöön, mutta vieläkin tärkeämpänä työnhakumenestyksen kannalta pidetään työnhaun ja työnhakuaktiiviteettien laatua (Wanberg ym., 2020, 318; van Hooft ym. 2013, 3). Tämä on kuitenkin jäänyt vähemmälle huomiolle, sillä työnhakijoiden aktiiviteettien laatua on huomattavasti hankalampi arvioida, kuin niiden sisältöä (Wanberg ym. 2020, 318). Van Hooft ym. (2013) tunnistavat artikkelissaan edellä käsiteltyjen jaottelujen perusteella neljä työnhaun kriteeriä, joiden avulla voidaan saavuttaa korkea työnhaun laatu ja sitä kautta hyvä työnhakumenestys. Ensinnäkin työnhaun tavoitteet tulisi asettaa selkeästi ja niihin tulisi sitoutua koko työnhaun ajaksi (van Hooft ym. 2013, 11–12). Toisena, Crossleyn ja Highhousen (2005) määrittelemistä työnhakustrategioista menestyksekkäimpinä voidaan Van Hooftin ym. (2013, 14) mukaan pitää keskittynyttä tai tutkivaa työnhakustrategiaa. Lisäksi hakijan kannattaa käyttää laajasti ja monipuolisesti erilaisia työnhakulähteitä, niin muodollisia kuin epämuodollisiakin ja

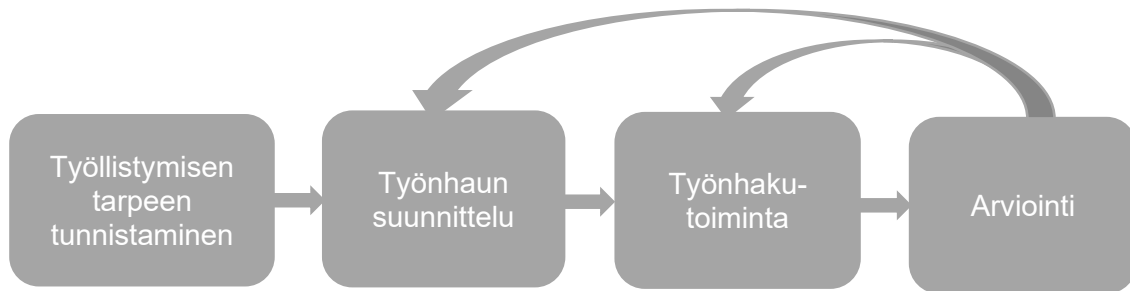
suunnitella näiden käyttöä etukäteen. Kolmantena van Hooft ym. (2013, 16) tunnistavat tunteiden ja motivaation säätelyn tärkeyden ja viimeisenä itsereflektion eli palautteen avulla kehittymisen merkityksen.

2.2.2 Työnhakuprosessi

Työnhaku sisältää useita erilaisia vaiheita, joihin puolestaan sisältyy erilaisia aktiviteetteja, joiden tavoitteena on työn löytäminen. Näitä voivat olla muun muassa tavoitteiden asettaminen, hakemuksen ja cv:n valmistelu, tiedonhankinta ja yrityksiin sekä työpaikkoihin tutustuminen, verkostoituminen, hakemusten lähettäminen, haastatteluun valmistautuminen ja niin edelleen (Wanberg ym. 2020, 316). Työnhakuprosessin vaiheista on runsaasti tutkimusta, joka on yleensä päällekkäistä edellä esitellyn työnhakukäyttäytymisen ja työnhakuaktiviteettien tutkimuksen kanssa, mutta vähemmän tutkimusta, jossa keskityttäisiin työnhakuprosessin määrittämiseen vaihe vaiheelta. Tässä kappaleessa käydään kuitenkin läpi tarkemmin työnhakua prosessina, joka alkaa tarpeen tunnistamisesta ja päättyy työllistymiseen. Tähän tarkoitukseen sopivia tutkimuksia ovat muun muassa työnhakuprosessin tarkastelu vuorovaikutuksessa rekrytointiprosessiin (Acikgoz, 2019) sekä Kanferin ym. (2001), Van Hoyen ym. (2009) sekä Stremersch ja Van Hoyen (2019) enemmän työnhakijan näkökulmaan keskittyvät tutkimukset.

Kanferin ym. (2001, 838) mukaan työnhakuprosessi alkaa sillä, että yksilö tunnistaa työllistymisen tarpeen ja tavoitteen sekä sitoutuu tämän tavoitteen saavuttamiseen. Kanferin ym. (2001, 838) havaintoon perustuen, seuraavana vaiheena Stremersch ja Van Hoyer (2019, 33) tunnistavat suunnittelun, jossa hakija suunnittelee omaa työnhakuaan ja valitsee itselleen sopivimman strategian tavoitteidensa perusteella. Tämän jälkeen on vuorossa varsinainen työnhakutoiminta, jossa hakija suorittaa suunnittelemansa työnhakuaktiviteetit (Kanfer, ym. 2001, 838; Stremersch & Van Hoyer, 2019, 33). Seuraavana vaiheena van Hooft ym. (2013, 19–20) tunnistavat arvioinnin, jolloin hakija arvioi, kuinka hyvin hän on saavuttanut tavoitteensa, ja palaa tämän arvion perusteella suorittamaan tarvittaessa uudelleen jonkin edeltävistä vaiheista. Tätä prosessia on kuvattu tarkemmin kuviossa 2. Stremersch ja Van Hoyer (2019, 33) mukaan hakijan on erittäin tärkeää käydä läpi kaikki edellä mainitut vaiheet työnhakuprosessin laadun

varmistamiseksi; tavoitteen tunnistamisen, suunnittelun, työnhakutoiminnan sekä arvioinnin. Tämä johtaa heidän mukaansa usein myös ”työnhakuvälineiden”, kuten ansioluettelon, hakemuskirjeen ja haastattelusuorituksen korkeaan laatuun.



Kuvio 2. Työnhakuprosessi mukaillen Kanfer ym. (2001), Van Hoye ym. (2009), Stremersch ja Van Hoye (2019) sekä van Hooft ym. (2013).

Acikgoz (2019) puolestaan kehitti monitasoisen mallin, joka yhdistää työhaun ja rekrytoinnin prosessit toisiinsa. Mallin tarkoituksena oli kuvata organisaatiotason ja yksilötason vuoropuhelua, joka vaikuttaa rekrytoinnin ja työhaun tuloksiin. Hän nosti esille, että organisaation eli rekrytoinnin näkökulmaa on tutkittu paljon yksinään, kuten myös yksilön eli työnhakijan näkökulmaa, mutta tutkimus näiden vuorovaikutuksesta on jäänyt vähemmälle huomiolle, vaikka onkin tiedostettu prosessien vaikuttavan merkittävästi toisiinsa. Acikgoz (2019) löysi rekrytoinnista ja työhausta kolme molemmille prosesseille yhteistä vaihetta; etsintä ja viestintä, arviointi ja päätöksenteko sekä suostuttelu. Etsinnän ja viestinnän vaiheessa rekrytoijat etsivät työnhakijoita ja viestivät heille eri kanavissa, kun taas työnhakijat etsivät avoimia työpaikkoja ja viestivät organisaatioiden kanssa. Allenin ym. (2007, 1697) mukaan rekrytointimainonnalla on erityisen suuri merkitys juuri tässä vaiheessa, kun hakijat yrittävät päättää, mihin työpaikkoihin haluavat hakea, ja karsivat pois mielestään huonoimmat vaihtoehdot. Arvioinnin ja päätöksenteon vaiheessa rekrytoijat arvioivat hakijoita ja lopulta päättävät, ketkä heistä ovat sopivimpia. Samaan aikaan työnhakijat arvioivat työpaikkoja ja organisaatioita ja päättävät, mihin haluavat töihin. Lopulta suostuttelun vaiheessa rekrytoijat suostuttelevat parhaan hakijan töihin ja työnhakijat suostuttelevat parhaita työnantajia ottamaan heidät töihin. (Acikgoz, 2019, 7–8).

2.3 Työnantajakuva ja työnantajabrändi

Wildenin ym. (2010, 56) mukaan kiristynvä kilpailu parhaista työntekijöistä vaatii yhä mittavampaa investointia strategioihin, joilla pystytään houkuttelemaan osaavaa työvoimaa yrityksiin. Heidän mukaansa yhtenä tällaisena strategiana toimii työnantajabrändäys. Työnantajakuvan rakentamista ja työnantajabrändäystä onkin tutkittu paljon niin markkinoinnin kuin rekrytoinninkin kirjallisuudessa. Rekrytoinnin tutkimuksessa voidaankin laajalti hyötyä markkinoinnin kirjallisuudesta, sillä molempien keskiössä oleva kommunikaatio ja suostuttelu näkyvät sekä rekrytoinnin että markkinoinnin prosesseissa ja aktiviteeteissa (Cable & Turban, 2001, 120). Yritykset kilpailevat tietystä joukosta yksilöitä, joita yrittävät houkutella sijoittamaan resurssejaan yritykseen. Yksilöt puolestaan keräävät saatavilla olevaa informaatiota yrityksistä, jonka perusteella he tekevät päätöksensä siitä, mihin aikovat resurssejaan sijoittaa. (Cable & Turban, 2001, 120). Myös Wilden ym. (2010, 57) tunnistavat yhteyden markkinoinnin ja rekrytoinnin välillä. Heidän mukaansa työpaikkoja voidaan markkinoida samalla tavalla kuin tuotteitakin. Tärkeää on luoda työpaikka, joka täyttää sekä työnhakijan että työnantajan tarpeet sekä kommunikoida tämä onnistuneesti työnhakijoille. Erityisesti kommunikoinnissa eli rekrytointimainonnassa myös vahvasta työnantajabrändistä on hyötyä (Wilden ym., 2010, 57).

Työnantajamielikuva ja työnantajabrändi voidaankin osaltaan nähdä yhtenä hakijakokemuksen osa-alueena, jolla on suuri merkitys erityisesti ennen varsinaisen hakuprosessin alkua. Esimerkiksi Collins ja Stevens (2002) tunnistivat jo ennen varsinaista rekrytointiprosessia toteutettujen rekrytointiin liittyvien aktiviteettien vaikuttaneen merkittävästi insinööriopiskelijoiden päätökseen hakea työpaikkaa. Tällaisiksi aktiviteeteiksi he tunnistivat työnhakuun liittyvän julkisuuden, sponsoroinnin, word of mouth -suosittelemisen ja mainonnan. Heidän mukaansa nämä aikaisen vaiheen rekrytointiin liittyvät aktiviteetit vaikuttavat hakuaikomuksiin ja hakupäätöksiin työnantajabrändin kautta kahdella tavalla. Ne muovaavat yleistä asennetta yritystä kohtaan sekä käsitystä työn ominaisuuksista. Erityisen vahvasti näihin vaikuttaa word of mouth-suositukset. (Collins & Stevens, 2002).

Lievens ja Slaughter (2016, 410) tunnistavat ongelman siinä, että työnantajakuva ja työnantajabrändin käsitteitä käytetään paljon päällekkäin ja niihin kaivattaisiin lisää selkeyttä. He erottavatkin toisistaan ulkoisen työnantajabrändin ja sisäisen työnantajabrändin. Ulkoinen työnantajabrändi nivoutuu osittain työnantajakuvaan ja se voidaan määritellä organisaation ulkopuolisten käsitykseksi organisaatioon työnantajana liittyvistä ominaisuuksista. Sisäinen työnantajabrändi puolestaan määritellään organisaation työntekijöiden käsitykseksi organisaatioon työnantajana liittyvistä ominaisuuksista ja se voidaan nähdä osittain päällekkäisenä organisaation identiteetin käsitteen kanssa. (Lievens & Slaughter, 2016, 410).

2.3.1 Työnantajakuva

Cablen ja Turbanin (2001, 132) mukaan hakijoiden kokonaiskäsitys työnantajasta muodostuu usein jo paljon ennen varsinaista rekrytointiprosessin alkua ja sitä voi olla hankalaa muuttaa. Tämä käsitys muodostuu työnantajatietoisuudesta, työnantajan maineesta ja työnantajakuvasta (Cable & Turban, 2001, 123–124). He määrittelevät työnantajatietoisuuden tietoisuuden tasoksi, joka työnhakijalla on organisaatiosta ja sitä voidaan verrata myös bränditietoisuuteen. Työnantajatietoisuus on myös perusta työnantajan maineelle, joka voidaan määritellä työnhakijan uskomukseksi yleisestä mielipiteestä, joka ihmisillä on työnantajasta. Työnantajatietoisuus on perusta myös työnantajakuvalle, joka puolestaan voidaan määritellä työnhakijan omiksi uskomuksiksi työnantajasta. (Cable & Turban, 2001, 124). Käsitys työnantajasta luo joko positiivista tai negatiivista arvoa yritykselle, sillä se vaikuttaa siihen, kuinka työnhakijat reagoivat yrityksen rekrytointiaktiviteetteihin verrattuna muiden yritysten samankaltaisiin aktiviteetteihin (Cable & Turban, 2001, 121).

Lievensin ja Slaughterin (2016, 411) mukaan työnantajakuva koostuu tekijöistä, joita yksilö yhdistää organisaatioon työpaikkana. Näitä tekijöitä on tunnistettu esimerkiksi Kellerin (1993) bränditutkimuksen kontekstissa tekemään jaotteluun perustuen. Tekijöistä eniten huomiota rekrytointin tutkimuksessa ovat saaneet instrumentaaliset ja symboliset tekijät (Lievens & Slaughter, 2016, 411). Instrumentaalisilla tekijöillä tarkoitetaan aineellisia organisaation ominaisuuksia kuten sijaintia, palkkaa ja työsuhteita, kun taas symbolisilla tekijöillä aineettomia ominaisuuksia kuten trendikkyyttä tai

innovatiivisuutta (Lievens & Highhouse, 2003, 80-81). Heidän mukaansa pelkät instrumentaaliset tekijät harvoin riittävät houkuttelemaan hakijaa, vaan myös symbolisilla tekijöillä on suuri merkitys.

Myös Allen ym. (2007) huomasivat työnantajakuva merkityksen tutkiessaan yritysten rekrytointiin tarkoitettujen internetsivujen ja niiltä saatavan informaation vaikutusta hakuaikomuksiin. He tunnistivat, että rekrytointisivustolla oleva informaatio organisaatiosta ja työpaikasta vaikuttivat asenteeseen nettisivua kohtaa, jolla puolestaan oli vaikutusta asenteeseen koko organisaatiota kohtaan. Toisena merkittävänä vaikuttaja tähän asenteeseen tunnistettiin työnantajakuva. Asenne organisaatiota kohtaan puolestaan vaikutti hakuaikomuksiin. (Allen ym, 2007, 1698). Myös tämä löydös tukee havaintoa, että työnantajakuvalla on suuri merkitys hakijakokemukselle erityisesti ennen varsinaisen hakuprosessin alkua, sillä se saattaa jopa määrittää sen, hakeeko henkilö työpaikkaa vai ei.

2.3.2 Työnantajabrändi

Brändiä on tutkittu runsaasti markkinoinnin kirjallisuudessa asiakkaiden näkökulmasta, mutta työnantajabrändin rooli työntekijöiden houkuttelemisessa on jäänyt vähemmälle huomiolle (Wilden, ym., 2010, 57). Aiempaa tutkimusta voidaan kuitenkin soveltaa myös työnantajabrändiin, sillä Wildenin ym. (2010) mukaan siihen vaikuttavat suuresti myös muut yrityksen brändit. Esimerkiksi vahvan ja tunnetun tuotebrändin omaavan yrityksen on usein helpompi houkutella työntekijöitä, kun taas tuntemattomamman tuotebrändin omaavilla yrityksillä saattaa olla tässä vaikeuksia, sillä potentiaaliset työntekijät eivät välttämättä ole edes tietoisia heidän olemassaolostaan (Wilden, ym., 2010, 58). Tästä syystä henkilöstöhallinto- ja markkinointiosastojen olisi tärkeää olla tietoisia brändäysaktiviteettiensa vaikutuksista toistensa brändeihin sekä tehdä mahdollisimman paljon yhteistyötä brändien yhtenäistämiseksi (Wilden, ym., 2010, 58).

Wildenin ym. (2010, 56) mukaan työnantajabrändi koostuu eduista, joita potentiaaliset työntekijät mielissään yhdistävät työnantajaan. Heidän mukaansa ne voidaan jaotella psykologisiin, taloudellisiin ja toiminnallisiin etuihin, joiden yhdistelmästä työnantajabrändi rakentuu. Tiedostamalla nämä edut ja niiden vaikutuksen työnantajabrändiin, yritykset pystyvät luomaan brändistä houkuttelevan ja

kilpailukykyisen (Wilden, ym., 2010, 56). Työnantajabrändin pääomaan eli vahvuuteen vaikuttavat Wildenin ym. (2010, 69) mukaan sekä sellaiset tekijät, joita yritys pystyy kontrolloimaan että sellaiset tekijät, joita yritys ei juurikaan pysty kontrolloimaan. Yritys voi kontrolloida brändin selkeyttä, yhdenmukaisuutta, investointeja brändiin ja brändisignaalien luotettavuutta, sekä näiden avulla kasvattaa brändipääomaa. Siihen, kuinka houkuttelevana työhakija työnantajaa pitää, vaikuttaa kuitenkin myös esimerkiksi työnhakijan aikaisempi työkokemus, työpaikan sijainti sekä ala, jossa yritys toimii. (Wilden, ym., 2010, 69).

2.5 Hakijakokemus

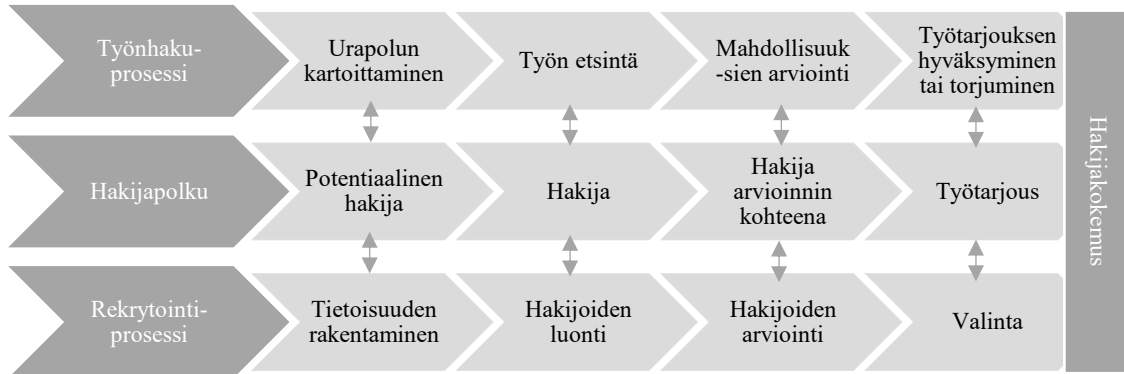
Hakijakokemuksesta ja yleisesti työnhakijoiden näkökulmasta rekrytointiin on olemassa melko vähän tutkimusta. Aihetta on tutkinut kuitenkin muun muassa Carpenter (2013), joka halusi selvittää, kuinka parantaa hakijakokemusta. Chapman ym. (2005) puolestaan tutkivat, kuinka rekrytoinnin ominaispiirteet vaikuttavat hakijan mielikuvaan avoimen työpaikan ja organisaation houkuttelevuudesta. Rekrytoinnin ominaispiirteinä he tunnistavat työn ja organisaation ominaispiirteet, rekrytoijan ominaispiirteet, käsitykset rekrytointiprosessista, käsityksen omasta sopivuudesta työhön ja organisaatioon, käsityksen muista tarjolla olevista työmahdollisuuksista ja käsityksen valituksi tulemisen mahdollisuuksista. Heidän mukaansa nämä kuusi tekijää puolestaan vaikuttavat siihen, kuinka todennäköisesti hakija lähtee hakuprosessiin ja pysyy siinä mukana, kuinka houkuttelevana hän pitää työtä ja organisaatiota, kuinka todennäköisesti hän ajattelee hyväksyvänsä työn, jos sitä tarjotaan ja lopuksi, kuinka todennäköisesti hän oikeasti hyväksyy työn, kun sitä tarjotaan. He tulivat siihen lopputulokseen, että käsitys omasta sopivuudesta organisaatioon ja työn ja organisaation ominaispiirteet ennustivat eniten sitä, että hakijat kokivat työpaikan ja organisaation houkuttelevaksi, mutta myös esimerkiksi käsityksellä rekrytointiprosessin reiluudesta ja rekrytoijan kyvykkyydestä oli suuri merkitys. (Chapman ym. 2005).

2.5.1 Hakijakokemuksen muodostuminen

Työnhaku on usein hakijalle raskas ja kuormittava prosessi, joka vaatii paljon vaivannäköä. Erityisen kuormittavan siitä tekee se, ettei siihen käytetty aika tai vaiva ole välttämättä suoraan verrannollinen prosessissa edistymiseen ja työllistymiseen (Van Hooft ym., 2013, 4). Heidän mukaansa hankaluuksia tuo myös se, ettei hakuprosessi ole useinkaan suoraviivainen, eikä palautetta epäonnistumisen syistä ole saatavilla. Tästä voikin päätellä, että organisaatioiden on erityisen tärkeää panostaa hakijakokemukseen, jotta yritykset eivät toimillaan entistään hankaloittaisi työnhakua. Esimerkiksi rakentavan palautteen tarjoaminen torjutuille hakijoille voisi Van Hooftin ym. (2013, 4) havainnon perusteella tarjota positiivisen hakijakokemuksen ja helpottaa hakijoiden työnhakuprosessia tulevaisuudessa.

Hakijakokemus muodostuu ja muovautuu rekrytointiprosessin kuluessa vuorovaikutuksessa organisaation, hakijan sekä rekrytointiprosessin välillä (Miles & McCamey, 2018, 755). Miles ja McCamey (2018, 757) esittelivätkin hakijakokemuksen prosessimallin, joka havainnollistaa tätä vuorovaikutusta sekä yhteyksiä organisaation, hakijan ja rekrytointiprosessin välillä. Tätä prosessia on kuvattu tarkemmin myös kuviossa 3. Mallissa työnhakijan hakuprosessi, organisaation rekrytointiprosessi ja hakijan polku tässä rekrytointiprosessissa nähdään rinnakkaisina prosesseina. Työnhakuprosessi etenee urapolun kartoittamisesta työpaikan vastaanottamiseen saakka ja rekrytointiprosessi tietoisuuden luonnista aina työntekijän valitsemiseen saakka. Näiden prosessien välissä hakijan polku kulkee potentiaalisesta hakijasta aina työntekijäksi saakka. (Miles & McCamey, 2018, 757). Heidän mukaansa organisaatiolla on mahdollisuus rekrytointiprosessin kautta joko rakentaa suhde hakijoiden kanssa tai vahingoittaa tätä suhdetta. Organisaatiot voivat myös johtaa hakijakokemusta tämän mallin avulla. Jokaisessa prosessin vaiheessa organisaatiolla on mahdollisuus parantaa tai huonontaa hakijakokemusta. Hyvä hakijakokemus edelleen parantaa työnantajabrändiä ja huono hakijakokemus päinvastoin huonontaa sitä (Miles & McCamey, 2018, 756). Walkerin ym. (2013, 1325) mukaan aiemmassa tutkimuksessa on keskitytty laajalti siihen, miten vaikutetaan hakijakokemukseen varhaisissa rekrytointiprosessin vaiheissa ennen hakemuksen jättämistä, mutta tämän jälkeiset vaiheet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Koska hakijakokemus rakentuu koko rekrytointiprosessin ajan aina

työtarjouksen vastaanottamiseen saakka (Miles & McCamey, 2018), on siihen tärkeää panostaa prosessin jokaisessa vaiheessa.



Kuvio 3. Hakijakokemuksen muodostuminen mukaillen Milesin ja McCameyn (2018) havaintoja.

Breaughin (2008, 115) mukaan rekrytointiprosessin ajantasaisuus on yksi tutkituimmista seikoista, jolla on huomattu olevan vaikutusta hakijoiden mielikuviin ja kokemukseen prosessista. Esimerkiksi Rynes ym. (1991, 19) huomasivat, että viiveet työnhakijoille vastaamisessa johtivat erityisesti parhaiden hakijoiden kohdalla rekrytointiprosessista vetäytymiseen. Tämä johtuukin todennäköisesti siitä, että parhailla hakijoilla on usein paljon vaihtoehtoja työpaikkaa hakiessa, jolloin he vetäytyvät prosessista herkemmin, mikäli eivät ole tyytyväisiä kohteluunsa. Tämä on kuitenkin luonnollisesti haitallista yrityksille, sillä he menettävät parhaat ja sopivimmat hakijat. Tästä voikin päätellä, että hakijakokemukseen panostaminen on erityisen tärkeää hakijoiden korkean laadun varmistamiseksi. Myös Boswell ym. (2003, 30) sekä Chapman ym. (2005, 934) tunnistivat, että nopeat ja ajantasaiset vastaukset työnantajalta johtivat usein positiivisempaan työnantajakuvaan ja hakijoiden kokemukseen työnantajan ja työpaikan houkuttelevuudesta.

Ryan ym. (2017) puolestaan tutkivat, kuinka hakijoiden tyytyväisyys rekrytointiprosessin ajantasaisuuteen vaikuttaa hakijakokemukseen silloin, kun heillä on jo muuta informaatiota organisaatiosta ja sen rekrytointiprosessista eli toisin sanoen

työnantajakuva on jo rakentunut. Tätä informaatiota oli esimerkiksi organisaation maine, tyytyväisyys organisaatiosta saatavilla olevaan tietoon ja se, kuinka organisaatio kohtelee hakijaa (Ryan ym. 2017, 38). He halusivat myös selvittää, kuinka tyytyväisyys rekrytointiprosessin ajantasaisuuteen vaihtelee prosessin vaiheen mukaan. Tutkimuksessa tunnistettiin viisi signaalia, jotka vaikuttavat siihen, kuinka houkuttelevana hakija pitää organisaatiota ja työpaikkaa, ja jotka muokkaavat rekrytointiprosessin ajantasaisuuden vaikutusta. Näitä ovat yrityksen maine, saatavilla oleva informaatio, teknologian käytettävyys, mahdollisuus menestyä rekrytointiprosessissa sekä hakijan kohtelu. (Ryan ym. 2017, 39–40). Heidän mukaansa puutteet ajantasaisuudessa menevät pääosin muiden signaalien merkityksen edelle. Myös rekrytointiprosessin vaiheella oli merkitystä, sillä esimerkiksi organisaation maineella oli sitä vähemmän ja informaation saatavuudella sitä enemmän merkitystä, mitä pidemmällä rekrytointiprosessissa oltiin (Ryan ym. 2017, 46).

Kreemersin ym. (2018, 166) mukaan negatiiviset hakijakokemukset muodostuvat erilaisista takaiskuista työnhakuprosessissa. Näitä voivat olla muun muassa se, ettei tule valituksi työhön tai ei löydä potentiaalisia avoimia työpaikkoja. Negatiivisen kokemuksesta tekee erityisesti se, että kokemus siirtää hakijoita heidän mielissään kauemmaksi työllistymisen tavoitteesta sen sijaan, että he kokisivat olevansa lähempänä sitä (Kreemers, ym., 2018, 166). He tunnistivat, että yksilön positiivisilla tunteilla ja myötätunnolla itseään kohtaan oli kuitenkin suojaava vaikutus näiltä negatiivisilta kokemuksilta, eivätkä näitä piirteitä runsaasti omaavat yksilöt kokeneet takaiskuja niin suurina tai kokemuksia niin negatiivisina kuin muut.

Boswellin ym. (2003, 32) mukaan eri tekijät ovat hakijoille tärkeitä eri työnhakuprosessin vaiheissa. 83 prosentille heidän tutkimukseensa osallistujista yhteistä oli kuitenkin se, että kohtelu prosessissa vaikutti suuresti siihen, pysyivätkö he mukana rekrytointiprosessissa tai hyväksyivätkö he tarjottua työpaikkaa (Boswell ym. 2003, 32). Tärkeintä hyvän hakijakokemuksen kannalta oli heidän mukaansa jatkuva kommunikaatio, yrityksen maineen rakentaminen, suhteen rakentaminen hakijaan sekä rekrytoijan käytös. Suurin negatiivinen vaikutus hakijakokemukselle koettiin olevan haastattelijan käytöksellä ja asenteella. Huonona kohteluna koettiin erityisesti se, jos haastattelija vaikutti huonosti valmistautuneelta, ei ollut perehtynyt työtehtävään tai hakijaan, ei pitänyt ajan tasalla prosessin etenemisestä tai vaikutti välinpitämättömältä tai ylimieliseltä. (Boswell ym., 2003, 31).

Thielsch ja Träumer (2012) tutkivat internetpohjaisia hakuprosesseja, hakijoiden kokemusta niiden reiluudesta ja tämän vaikutusta hakijakokemukseen. He tunnistivatkin neljä tekijää, jotka vaikuttavat kokemukseen hakuprosessin reiluudesta ja tätä kautta johtavat hyvään hakijakokemukseen. Tärkeää oli tarjota hakijoille mahdollisuuksia osallistua prosessiin joustavasti esimerkiksi muotoilemalla hakulomakkeet niin, että hakijat pystyvät syöttämään tietoja haluamallaan tavalla ja muokkaamaan niitä jälkikäteen (Thielsch & Träumer, 2012, 65). Merkittäviä hakijakokemuksen ja reiluuden kokemuksen kannalta olivat myös prosessin läpinäkyvyys ja palaute, jotka pystyttiin varmistamaan pitämällä hakijat perillä prosessin vaiheesta ja kertomalla heidän hakemuksensa tilanne ajantasaisesti. Myös prosessin objektiivisuuden eli hakijoiden yhtenevän kohtelun huomattiin olevan tärkeä tekijä reiluuden ja yleisen hakijakokemuksen kannalta. (Thielsch & Träumer, 2012, 65).

2.6 Korkeakouluopiskelijoiden rekrytointi ja työnhaku

Korkeakouluopiskelijoiden rekrytointiin, kesätyö- ja harjoittelurekrytointeihin tai työnhakuun liittyvää tutkimusta ei ole paljoakaan olemassa (Stremersch & Van Hove, 2019, 33) vaan useissa tutkimuksissa puhutaan rekrytoinnista tai työhausta yleisemmällä tasolla. Esimerkiksi Terjesen, Vinnicombe ja Freeman (2007) ovat kuitenkin tutkineet viimeisen vuoden opiskelijoiden käsityksiä organisaatioiden tärkeimmistä ominaisuuksista, jotka vaikuttivat päätökseen hakea organisaatioon harjoitteluun ja Doherty (2010) sekä Villeda ja McCamey (2019) ovat nostaneet esille sosiaalisen median tärkeänä korkeakouluopiskelijoiden ja nuorten rekrytointikanavana. Stremersch ja Van Hove (2019) ovat puolestaan tutkineet opiskelijoiden harjoitteluhakuprosessia ja Trank (2002) sitä, millaiset työpaikat korkeakouluopiskelijoita houkuttelevat. Rynes ja Boudreau (1986) käsittelevät jo hieman vanhemmassa artikkelissaan yliopistorekrytointia suurissa organisaatioissa. Heidän mukaansa esimerkiksi Lindquist ja Endicott (1986) totesivat yliopistorekrytoinnin olevan varsinkin suurissa yrityksissä ehdottomasti systemaattisen tutkimisen ja arvioinnin arvioinen aihe, sillä heidän tutkimassaan 230 suuressa yrityksessä rekrytoitiin pelkästään yliopistorekrytoinnin avulla 37 000 työntekijää.

Nykypäivän korkeakouluopiskelijat ovat suurimmaksi osaksi Y-sukupolven tai Z-sukupolven edustajia riippuen suurimmaksi osaksi siitä, miten nämä sukupolvet määritellään. Y-sukupolvi voidaan määritellä vuosina 1982–1999 syntyneeksi sukupolveksi (Schullery, 2013, 253) tai vuosina 1977–1994 syntyneeksi sukupolveksi (Luscombe ym. 2013, 273). Z-sukupolvi puolestaan voidaan määritellä vuosina 1993–2005 syntyneeksi sukupolveksi (Turner, 2015, 103). Juuri nyt voidaan nähdä olevan menossa tietynlainen sukupolvien vaihdos korkeakouluopiskelijoiden tapauksessa, sillä korkeakouluopiskelijoissa on tällä hetkellä molempien sukupolvien edustajia, vaikkakin viimeisimmät Y-sukupolven edustajat ovat siirtymässä hiljalleen työelämään.

Useissa tutkimuksissa on huomattu sosiaalisen median olevan ylivertainen kanava korkeakouluopiskelijoiden rekrytoinnissa ja työhaussa. Esimerkiksi Villeda ja McCamey (2019) nostivat esille nuorten työnhakijoiden tavoittamisen yhtenä sosiaalisen median suurimmista eduista ja Doherty (2010) tuo esille, että sosiaalinen verkostoituminen hakijoiden kanssa sosiaalisen median avulla tuo etua sekä organisaatioille, että työnhakijoille. Heidän mukaansa organisaatiot säästävät rahaa ja aikaa sekä pystyvät toimimaan tehokkaammin ja samalla myös potentiaalisten työntekijöiden hakijakokemus paranee yritysten pystyessä esimerkiksi kohdentamaan yhä personoidumpaa ja ajantasaisempaa viestintää hakijoille. Myös sosiaalisen median epämuodollisempi asetus parantaa hakijakokemusta tekemällä kommunikoinnissa rennompaa ja vuorovaikutteisempaa (Doherty, 2010, 12). Sosiaalisen median potentiaali on onneksi ymmärretty yrityksissä laajalti erityisesti Y-sukupolven rekrytoinnissa. Haasteita Doherty (2010, 13) näkee kuitenkin siinä, että yleinen hakijakokemus pysyy samana riippumatta siitä, haetaanko työtä sosiaalisen median, yrityksen verkkosivun vai sähköpostin välityksellä. Kaikille hakijoille on annettava tasavertaisesti aikaa ja huomiota riippumatta hakukanavasta.

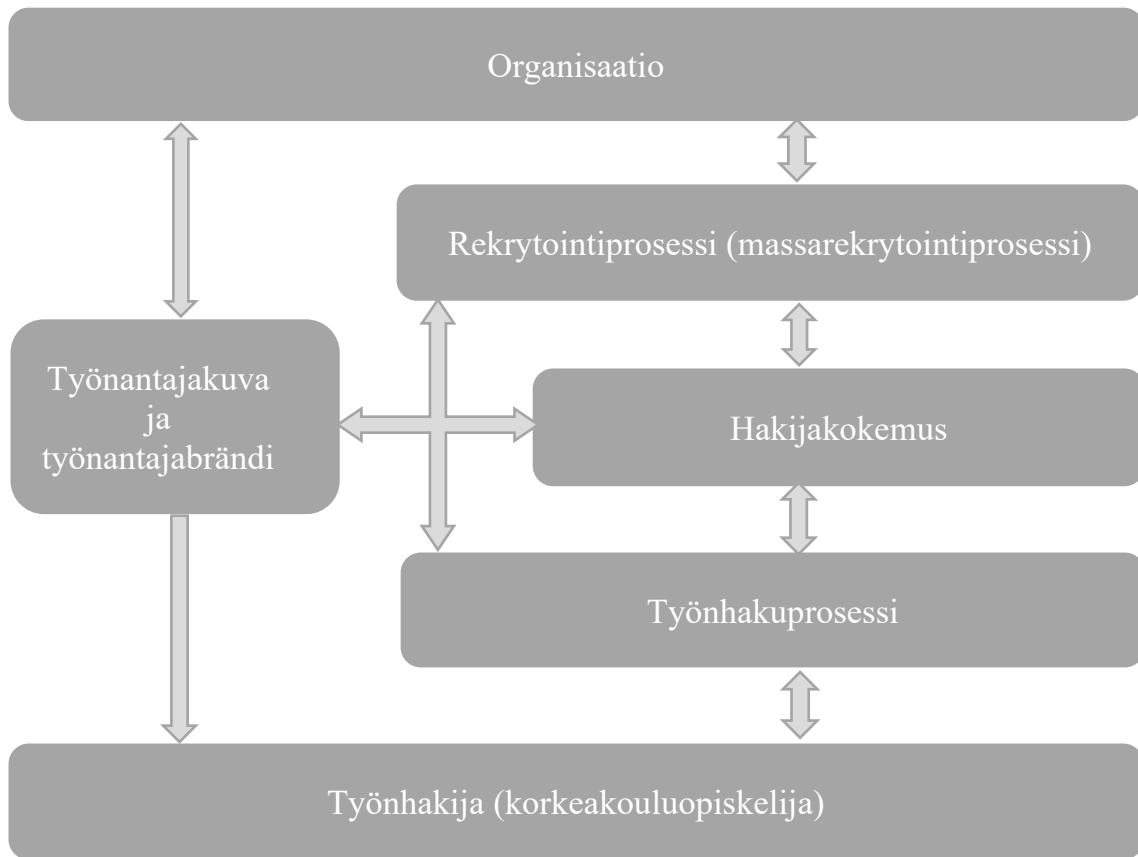
Terjesen ym. (2007) ovat puolestaan tutkineet viimeisen vuoden opiskelijoiden käsityksiä organisaatioiden tärkeimmistä ominaisuuksista, jotka vaikuttivat päätökseen hakea organisaatioon harjoitteluun. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat panostus työntekijöiden koulutukseen ja kehitykseen, välittäminen työntekijöistä yksilöinä, selkeät etenemispolut ja hyvät etenemismahdollisuudet, työn vaihtelevuus sekä dynaaminen eteenpäin katsova lähestymistapa liiketoimintaan. Löydösten perusteella tärkeimmät ominaisuudet vaihtelivat miesten ja naisten välillä jonkin verran. Naisia kiinnostivat enemmän feminiiniset ominaisuudet kuten työkuultuuri, työkaverit ja työilmapiiri kun

taas miehiä kiinnosti maskuliinisemmat ominaisuudet kuten hyvä aloituspalkka. (Terjesen, ym. 2007, 515–516) Myös Trank ym. (2002) tutkivat, millaiset työpaikat ja organisaatiot houkuttelevat hyvin menestyviä korkeakouluopiskelijoita ja miten opiskelijoiden menestyminen vaikuttaa näihin preferensseihin. Heidän mukaansa hyvin menestyvät opiskelijat pitivät työn haastavuutta ja kiinnostavuutta tärkeämpänä kuin huonommin menestyvät. Kaiken tason menestyjät pitivät kuitenkin esimerkiksi valikoivaa palkkaamista, koulutusta ja nopeaa ylenemistä yhtä tärkeänä. Hyvin menestyvät opiskelijat olivat myös vähemmän kiintyneitä samaan työnantajaan ja alttiimpia vaihtamaan työpaikkaa. Trank ym. (2002, 342) huomasivat myös, että nimenomaan sosiaalisesti kyvykkäillä opiskelijoilla on kaikkein suurimmat vaatimukset työtä ja organisaatiota kohtaan ja heitä on hankalin pitää tyytyväisenä saman työntekijän palveluksessa. He vaativat eniten palkkaa, etenemismahdollisuuksia, haastavuutta ja työnkuvan joustavuutta.

Työpaikan houkuttelevuuden lisäksi myös laadukkaalla hakuprosessilla on suuri merkitys harjoitteluhaun kontekstissa (Stremersch & Van Hoyer, 2019, 31). Heidän mukaansa opiskelijat, jotka käyttivät laadukkaampia hakumenetelmiä hakuprosessissaan, saivat todennäköisemmin haluamansa harjoittelupaikan. Vaikka hakuprosessiin käytetty aika ja energia usein korreloi menestyksen kanssa, erityisen laadukkaana hakuprosessista tekee Van Hooftin ym. (2013) havaintojen perusteella tarkka tavoitteiden asettaminen, perusteellinen työnhaun suunnittelu ja suunnitelman tarkka noudattaminen sekä toimintansa parantaminen ympäristön palautteen ja itsereflektion perusteella.

2.7 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Teoreettinen viitekehys rakentuu työnantajakuvaan ja työnantajabrändiin, työnhakuun, rekrytointiin, hakijakokemukseen sekä korkeakouluopiskelijoihin liittyvän tutkimuksen ympärille. Tässä kappaleessa kuvataan näiden käsitteiden yhteyksiä toisiinsa ja tutkimuksen aiheeseen. Käsitteiden yhteydet on havainnollistettu myös kuviossa 4.



Kuvio 4. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Työnantajakuva ja työnantajabrändi voivat vaikuttaa hakijakokemuksen muodostumiseen jo ennen varsinaisen haku- ja rekrytointiprosessin alkua määrittämällä erityisesti sitä, miten hakija suhtautuu yrityksen rekrytointiaktiviteetteihin (Cable & Turban, 2001; Collins & Stevens, 2002). Riippuen siitä, millainen työnantajakuva ja -brändi yrityksellä on, ne voivat joko edistää tai hankaloittaa rekrytointiprosessia ja rekrytointiaktiviteettien onnistumista. Työnantajakuva ja -brändi vaikuttavat osaltaan myös hakijan työnhakuprosessiin, sillä hakijat saattavat käyttää niitä apuna päättäessään mihin yrityksiin hakea. Tämä suhde toimii myös toisinpäin; hyvä hakijakokemus parantaa ja huono hakijakokemus huonontaa entisestään työnantajabrändiä ja työnantajakuvaa (Miles & McCamey, 2018). Kuviossa 4 kuvataan työnantajakuvan ja työnantajabrändin muodostumista vuorovaikutuksessa työnhakijan kanssa jo ennen varsinaista työnhaku- ja rekrytointiprosessin alkua sekä työnhaku- ja rekrytointiprosessien aikana hakijakokemuksen kautta. Samalla kaksisuuntainen nuoli työnantajakuvasta ja -brändistä

hakijakokemukseen kuvaa hakijakokemuksen hyvin suoraakin vaikutusta työnantajakuvaan ja -brändiin sekä työnantajakuvan ja -brändin vaikutusta hakijakokemukseen.

Milesin ja McCameyn (2018) mukaan työnhakuprosessi ja rekrytointiprosessi tapahtuvat usein rinnakkain ja vaikuttavat suuresti toisiinsa. Työnhakuprosessi etenee urapolun kartoittamisesta työpaikan vastaanottamiseen saakka ja rekrytointiprosessi tietoisuuden luonnista aina työntekijän valitsemiseen saakka. Näiden prosessien välissä muodostuu hakijakokemus, jota organisaatiolla on mahdollisuus parantaa tai huonontaa jokaisessa prosessin vaiheessa. (Miles & McCamey, 2018). Työnhakuprosessissa pääosassa on hakijan näkökulma ja hänen tavoitteensa löytää sopiva työpaikka, kun taas rekrytointiprosessissa keskeistä on yrityksen näkökulma ja heidän tavoitteensa löytää sopiva työntekijä.

Teoriaosuudessa rekrytointia on käsitelty melko yleisellä tasolla, eikä massarekrytointiin erillisenä rekrytoinnin keinona olla juurikaan keskitytty erikseen. Myös kuviossa 4 on nostettu esille rekrytointiprosessin käsite yleisellä tasolla ja mainittu massarekrytointiprosessi ainoastaan suluissa. Tämä johtuu siitä, ettei aiheesta ole olemassa aiempaa kirjallisuutta eikä massarekrytoinnista käsitteenä tai sen erityispiirteistä ole juurikaan tietoa. Tästä syystä onkin mielenkiintoista perehtyä tutkimuksen empiirisen osuuden avulla tarkemmin nimenomaan massarekrytointien kontekstiin ja selvittää, onko tällä rekrytoinnin keinolla joitakin hakijakokemukseen vaikuttavia erityispiirteitä.

Kuten teoreettisesta viitekehyksestä huomaa, hakijakokemuksen muodostuminen on hyvin kokonaisvaltainen ja monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat lukuisat tekijät. Milesin ja McCameyn (2018) huomion mukaan hakijakokemusta tulisikin tästä syystä johtaa mahdollisimman strategisesti. Jotta tämä on mahdollista, on hakijakokemuksen muodostumiseen sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin syytä perehtyä entistä tarkemmin.

3. METODOLOGIA

3.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Tutkimuksen tyypit on perinteisesti jaoteltu kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin (Hirsjärvi ym., 2008). Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on Hirsjärven ym. (2008, 160) mukaan esimerkiksi kokonaisvaltainen tiedonhankinta, aineiston kerääminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, ihmisten suosiminen tiedonkeruun lähteenä ja kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa puolestaan on keskeistä esimerkiksi yleispätevien syy-seuraussuhteiden löytäminen. Tämä onkin yksi kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisimmistä eroista kvalitatiiviseen tutkimukseen verrattuna, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä löytämään tiettyä totuutta, vaan ymmärtämään tutkimuskohdetta mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Näin ollen tavoitteena ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan keskeisempää on odottamattomien näkökulmien ja asioiden paljastaminen tarkastelemalla aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Keskeistä laadullisessa tutkimuksessa onkin moninaisen ja todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi ym., 2008, 157–160).

Yleisimmin laadullisessa tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä on haastattelu (Hirsjärvi ym., 2008, 200), jota käytetään myös tässä tutkimuksessa. Haastattelua pidetään hyvin joustavana ja useisiin erilaisiin tutkimustarkoituksiin sopivana menetelmänä, jossa etua tutkijalle tuo erityisesti suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa oleminen tutkittavan kanssa, sillä tällöin tutkija pystyy ohjaamaan tiedonhankintaa haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 34; Hirsjärvi ym., 2008, 199). Heidän mukaansa haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sopii erityisen hyvin hieman tuntemattomampien aiheiden tutkimiseen sekä tutkimuksiin, joiden tulokset ovat hankalasti ennustettavissa. Tutkimuksen aihe täyttää nämä kriteerit, joten haastattelu oli luonnollinen valinta aineistonkeruumenetelmäksi tähänkin tutkimukseen.

Haastattelujen tyyppejä on yleisimmin jaoteltu sen mukaan, kuinka strukturoitu ja muodollinen haastattelu on (Hirsjärvi ym., 2008, 203). Strukturoidulle haastattelulle on

ominaista tarkkaan ennalta määritellyt kysymykset, jotka esitetään tietyssä järjestyksessä, kun taas täysin strukturoimattomassa haastattelussa keskustelua käydään hyvinkin vapaasti aiheen sisällä. Teemahaastattelu on näiden haastattelumuotojen välissä oleva puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa rakennetaan haastattelu etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75). Näin ollen kysymysten muoto ja järjestys saattavat vaihdella, mutta aihepiiri pysyy samana. Tämän ansiosta haastateltavat pystyvät kertomaan kokemuksistaan joustavasti ja viemään keskustelua itse tärkeinä pitämiinsä seikkoihin, mikä onkin erityisen tärkeää tämänkin tutkimuksen hieman tuntemattomamman aiheen kannalta. Tutkija pystyy myös itse tarkentamaan ja syventämään tiettyjä seikkoja haastateltavan vastausten mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 88). Tutkimuksen aiheelle ovat merkityksellisiä myös ihmisten tulkinnat ja asioille antamat merkitykset, jotka teemahaastattelu ottaa hyvin huomioon (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 48).

3.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa analysoimalla pyritään ennen kaikkea muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tulkinta, jota voidaan pitää tutkimustuloksena (Alasuutari, 2011, 44). Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 136) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on vaikea määritellä yhtä oikeaa analyysitapaa, sillä standardoituja tekniikoita on vain vähän ja ne ovat hyvin moninaisia. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on kuitenkin ominaista aineistonkeruun ja käsittelyn päällekkäisyys, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa nämä vaiheet ovat selkeästi erossa toisistaan (Mäkelä, 1992, 45). Tämä näkyy Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 136) mukaan esimerkiksi siinä, että laadullisessa analyysissä haastateltava pystyy usein tekemään havaintoja ilmiöistä jo haastattelun aikana esimerkiksi sen perusteella, kuinka usein ja missä muodossa ne toistuvat haastatteluissa. Yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä analyysimenetelmistä on sisällönanalyysi, johon lähes kaikki laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat ainakin jollakin tapaa (Sarajärvi & Tuomi, 2018, 103). Heidän mukaansa sisällönanalyysia voidaan pitää melko yksinkertaisena laadullisen analyysin keinona, jonka toteuttamiseen ei vaadita valtavan syvällistä teoreettista tietämystä.

Sisällönanalyysin tavat voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018, 108) mukaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä on tavoitteena nimensä mukaan saada koottua tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, kun taas teorialähtöisessä analyysissä nojataan vahvasti johonkin jo olemassa olevaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108–110). Tässä tutkimuksessa käytetään näiden analyysitapojen välimuotoa; teoriaohjaavaa analyysia. Teoriaohjaavassa analyysissä ei nojata suoraan teoriaan, mutta teoria voi toimia apuna ohjaamassa analyysia. Näin ollen analyysista voidaan tunnistaa aiemman tiedon ja teorian vaikutus, mutta tavoitteena on pikemminkin uusien ajatusten löytäminen kuin olemassa olevan teorian testaaminen, joten tutkija pyrkii ennen kaikkea yhdistelemään aineistosta esille nousevia seikkoja ja olemassa olevaa tietoa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109).

Yleisiä analyysin toteuttamiskeinoja ovat Tuomen ja Sarajärven (2018, 104) mukaan tässäkin tutkimuksessa käytetyt luokittelu, teemoittelu ja tyypittely, joiden avulla pyritään jäsentämään ja järjestämään aineistoa. Näistä keinoista yksinkertaisimpana pidetään luokittelua, jossa aineistosta etsitään erilaisia luokkia ja lasketaan niiden toistuminen aineistossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 105). Aineiston luokittelu on yksinkertaisuudestaan huolimatta Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 147) mukaan olennainen osa analyysia, sillä sen avulla voidaan luoda pohja, jonka avulla aineistoa voidaan tulkita. Teemoittelussa puolestaan pilkotaan ja ryhmitellään aineisto erilaisten aihepiirien mukaan, jolloin painottuu se, mitä kustakin teemasta on haastatteluissa sanottu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 105). Teemoittelun avulla voidaankin Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 173) mukaan löytää erityisesti sellaiset teemat, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle ja näin ollen merkityksellisiä. Kiinnostavaa on heidän mukaansa myös se, että esille nousee usein haastattelun lähtökohtaisten teemojen lisäksi muitakin tärkeitä ja yllättäviäkin teemoja. Tuomen ja Sarajärven (2018, 107) mukaan tyypittelyssä olennaista on tyyppiesimerkkien muodostaminen, jolla tarkoitetaan teemojen sisältä löydettyjen yhtenevien ominaisuuksien eli teemaa koskevien näkemysten yhdistämistä yleistyksiksi.

3.3 Aineistonkeruun ja -analysoinnin toteutus

Suoritin aineistonkeruuni tekemällä kahdeksan teemahaastattelua tammikuun ja helmikuun 2020 aikana. Koska tutkin korkeakouluopiskelijoiden kokemuksia, valitsin haastateltaviksi kahdeksan korkeakouluopiskelijaa. Haastateltavien valinnassa halusin kiinnittää huomiota erityisesti siihen, että haastateltavilla olisi mahdollisimman paljon kokemusta massarekrytoinneista, joten päätin valita haastateltaviksi jo melko pitkällä opinnoissaan olevia korkeakouluopiskelijoita. Lisäksi päätin keskittyä kaupallisen alan opiskelijoihin, sillä suuri osa alan kesätyö- ja harjoittelurekrytoinneista on massarekrytointeja, ja kilpailu paikoista on erityisen kovaa. Näin ollen kaupallisen alan korkeakouluopiskelijat hakevat yleensä monia paikkoja useana eri vuonna, jonka ansiosta heillä on laaja kokemus massarekrytoinneista. Haastattelujen tiedot on kuvattu tarkemmin myös kuviossa 5.

Haastattelin viittä naista ja kolmea miestä, jotka olivat iältään 23–25-vuotiaita neljännen tai viidennen vuoden opiskelijoita. Kaikki haastateltavat opiskelivat kauppatiedettä, mutta pääaineet vaihtelivat. Haastateltavista neljä opiskeli pääaineenaan markkinointia, yksi tietojohdantamista, yksi vakuutus tiedettä, yksi laskentatoimea ja yksi yrityksen johtamista. Haastateltavista kaikki paitsi yksi olivat hakeneet kesätöihin tai harjoitteluun massarekrytoinneissa viimeisen vuoden sisällä, ja suurimmalla osalla oli myös haastatteluhetkellä työnhakuprosessi käynnissä seuraavan kesän työpaikkoihin. Haastateltavat olivat hakeneet keskimäärin kerrallaan 10–20 kesätyö- tai harjoittelupaikkaa 2–3 eri vuonna yliopisto-opintojen aikana. Suurin osa näistä hauista tapahtuivat juuri massarekrytointien kautta ja viidellä haastateltavalla jopa kaikki haut olivat massarekrytointeja. Yhdellä haastateltavalla oli näin ollen kokemusta keskimäärin useista kymmenistä massarekrytoinneista, ja kaikilla haastateltavilla yhteensä sadoista massarekrytoinneista. Kaikki haastateltavat olivat myös päässeet töihin massarekrytoinnin kautta, joten kokemusta löytyi koko rekrytointiprosessista. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja niiden kesto vaihteli 40 minuutista 80 minuuttiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Haastateltavan tunniste	Haastateltavan sukupuoli ja ikä	Haastateltavan opintosuunta ja opintojen vaihe	Haastattelun kesto
H1	Nainen, 24	Markkinointi, 5. vuosi	62 min
H2	Mies, 24	Tietojohtaminen, 5. vuosi	51 min
H3	Nainen, 24	Markkinointi, 5. vuosi	57 min
H4	Nainen, 25	Vakuutustiede, 5. vuosi	40 min
H5	Mies, 25	Markkinointi, 5. vuosi	49 min
H6	Nainen, 23	Laskentatoimi, 5. vuosi	41 min
H7	Nainen, 24	Markkinointi, 4. vuosi	51 min
H8	Mies, 25	Yrityksen johtaminen, 5. vuosi	80 min

Kuvio 5. Haastattelujen tiedot

Haastattelurunko muodostui neljästä osiosta. Ensimmäisenä oli muutama johdattelukysymys, joiden tarkoituksena oli kysyä kuviossa 5 näkyvät perustiedot sekä johdatella haastateltava aiheeseen. Seuraavassa vaiheessa haastateltavan tehtävänä oli kuvailla oma työnhakuprosessinsa vaihe vaiheelta eroteltuna. Tätä varten kysyttiin aluksi johdattelukysymyksiä, joiden avulla haastateltava pystyi ensin miettimään tarkemmin omaa työnhakuprosessiaan ja lopulta erittelemään työnhakuprosessinsa vaiheet. Kolmannessa osiossa käytiin haastateltavan edellisessä vaiheessa muodostama työnhakuprosessi vaihe vaiheelta läpi ja perehdyttiin tarkemmin siihen, mikä haastateltavan hakijakokemukseen vaikuttaa kussakin vaiheessa. Viimeisessä osiossa käytiin läpi vielä muutama kysymys, joiden avulla pystyttiin tiivistämään haastattelussa esiin nousseet aiheet. Haastattelurunko löytyy tutkimusraportin liitteestä 1.

Aloitin aineiston analysoinnin litteroimalla haastattelut yksi kerrallaan tietokoneelle erilliseen tiedostoon, jonka pituudeksi tuli yhteensä 70 sivua. Suoritin litteroinnin aina

heti haastattelun jälkeen, joten aineiston keruu ja analyysi tapahtuivat osittain päällekkäin näiden suorittamiseen käytetyn noin kuukauden pituisen ajanjakson aikana. Aloitin litteroidun aineiston tarkemman analyysin käyttämällä luokittelua, jossa aineistosta etsitään erilaisia luokkia ja lasketaan niiden toistuminen aineistossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 105) sekä teemoittelua, jossa pilkotaan ja ryhmitellään aineisto erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 105). Vertailin ensin haastatteluissa tunnistettuja työnhakuprosesseja ja niiden vaiheita keskenään sekä analysoin, mitkä vaiheet työnhakuprosessissa toistuivat useimmiten kussakin prosessin vaiheessa ja mitä haastateltavat kokivat sisältyvän kuhunkin vaiheeseen. Tämän perusteella tunnistin työnhakuprosessin, johon kuuluvat seuraavat vaiheet; tarpeen tunnistaminen ja työnhakuun valmistautuminen, tiedon etsintä ja työpaikkoihin perehtyminen, hakemuksen valmistelu ja lähettäminen, yrityksen yhteydenotto ja tieto seuraavasta vaiheesta, haastatteluun valmistautuminen ja haastattelu sekä tieto valinnasta.

Tunnistettuani edellä mainitut teemat ja jaoteltuani ne kuuteen työnhakuprosessin vaiheeseen, käytin edelleen luokittelua ja teemoittelua analysoidessani aineistosta esille nousseita korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemukseen massarekrytoinnin kontekstissa vaikuttavia tekijöitä. Jaottelin tekijöitä sen mukaan, missä työnhakuprosessin vaiheessa tai vaiheissa ne vaikuttivat hakijakokemukseen, kuinka usein ne nousivat esille kussakin vaiheessa ja millä tavalla ne vaikuttivat hakijakokemukseen. Näin pystyin tunnistamaan, mitkä tekijät vaikuttavat korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemukseen massarekrytointien työnhakuprosessin eri vaiheissa ja tämän avulla vastaamaan tutkimuskysymykseeni; miten korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemus muodostuu massarekrytointien työnhakuprosessissa?

4. KORKEAKOULUOPIISKELIJOIDEN HAKIJAKOKEMUS MASSAREKRYTOINTIEN TYÖNHAKUPROSESSISSA

Stremerschin ja Van Hoyen (2019, 31) mukaan pian valmistuvien opiskelijoiden keskuudessa työnhakua pidetään hyvin stressaavana kokemuksena, mikä olikin selkeästi nähtävissä myös haastateltavieni vastauksissa. Kaikki haastateltavat kokivat työnhakuun liittyvän paljon negatiivisia tunteita, esimerkiksi stressiä, ahdistusta ja epävarmuutta. Suurin osa nosti kuitenkin esille myös positiivisia puolia, kuten onnistumisen ilon ja oppimisen. Työnhaku koettiin myös tietynlaisena positiivisella tavalla haastavana kilpailuna, jossa tulee testattua oma arvo työmarkkinoilla.

”Tottakai työnhaku on omalla tavallaan aina inhottavaa, koska siinä aina näkee hirveen vaivan ja sit kun tietää esimerkiks sen, että jos joku ihminen lukee sun hakemuksen ennen lounastaukoo, niin se todennäkösemmin hylkää sen, kun jos se lukee sen lounastauon jälkeen, nii siin on niin paljon muuttujia nii se alkaa turhauttaan.” (H5)

”Meidän ala on niin kilpailtu ja ihan sikana hakijoita ja en tiedä miten siellä pystyy erottuun niistä muista. Just viime keväänäkin oli tosi toivotonta välillä, tosi ahdistavaa, mä muistan et itkin ja välillä oli vaan sillee et täst ei tuu mitään, oon valinnu väärän alan ja oli vaan tosi negatiiviset tunteet. Mutta sit toisaalta tuli aina pieniä onnistumisia, et just vaikka pääsi haastatteluun, niin tuli sellasta toivoo ja luottoa, et menee hyvin ja sit lopulta ku onnistu saamaan työn loppukevästä, se oli niinkun monen kuukauden työ, nii se oli kyl ihan huippufiilis oli niin tyytyväinen itseensä.” (H1)

”Mä oon ruvennu tykkään työhausta, koska se on vähän niinku kilpailu, et miten sä asemoit ittes ja miten tuot oman osaamisen esille ja sit kun saa haastattelukutsuja nii se on merkki siitä et on onnistunut. Tiivistettynä kuitenkin aika monenkirjavat fiilikset, et jos sen tiivistää niin miellyttävällä tavalla haastavaa.” (H5)

Haastateltavat kuvailivat hakijakokemustaan massarekrytoinneissa hyvin vaihtelevaksi. Mukana oli paljon hyviä ja huonoja ääripäitä, mutta keskimääräinen kokemus jäi kuitenkin yleisesti hieman negatiivisen puolelle. Tähän lopputulokseen vaikutti haastateltavien mielestä erityisesti massarekrytointien persoonattomuus, kasvottomuus sekä henkilökohtaisen kontaktin ja tiedon puute. Juuri nämä seikat nähtiinkin suurimpina eroina pienempiin rekrytointeihin verrattuna, joiden koettiin olevan henkilökohtaisempia,

epämuodollisempia ja nopeampia. Hyvällä hakijakokemuksella erottautuminen koettiin yrityksille suureksi mahdollisuudeksi. Koska suurin osa kokemuksista on huonoja, tarjoamalla hyvän hakijakokemuksen voi erottautua helposti muista yrityksistä. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että yritykset ovat menossa oikeaan suuntaan, sillä hakijakokemuksessa on heidänkin yliopisto-opintojensa aikana tapahtunut jo hieman parannusta.

”Musta tuntuu et se (hakijakokemus) on vaihdellu tosi paljon, ja jos vertaa nyt näitä kolmen vuoden takasia hakuja, nii ehkä siihen on panostettu vähän enemmän, tuntuu et sieltä työnantajan puolelta on enemmän sellasta aktiivista yhteydenpitoa. Mut jos mä mietin sellasta mun yleismielikuvaa massarekryistä nii on se vähän sellanen, ettei pystytä, haluta tai kyetä kiinnittämään siihen yksittäiseen hakijaan niin paljon huomiota, et esimerkiksi just se et palautetta saa tosi harvoin niistä hakemuksista, mikä ois tosi tärkeää.” (H2)

”Massarekryt on asia, joka vaatii paljon resursseja, nii voi olla hankalaa panostaa siihen. Toisaalta se myös mahdollistaa sen et parissa rekryssä on ollu tosi hyvä kuva, jos on esim viestitty monipuolisesti erilaisia kanavia käyttäen. Et toisaalta se erottautuminen hyvällä rekryllä on sit aika helppoo, et ne työnantajat jää mieleen jotka tekee sen hyvin.” (H5)

Seuraavissa kappaleissa käsittelen tutkielmani tuloksia tarkemmin ja pyrin niiden avulla vastaamaan kysymykseen siitä, miten korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemus muodostuu massarekrytointien työnhakuprosessissa. Ensin käsittelen aineistosta tunnistamiani työnhakuprosessin vaihteita, jonka jälkeen tarkastelen sitä, mitkä tekijät vaikuttavat hakijakokemukseen kussakin työnhakuprosessin vaiheessa.

4.1 Työnhakuprosessin vaiheet massarekrytoinneissa

Aineiston analyysissä nousi esille kuusi lähes kaikille haastateltaville yhteistä työnhakuprosessin vaihetta, jotka on kuvattu myös kuviossa 6. Nämä olivat tarpeen tunnistaminen ja työnhakuun valmistautuminen, tiedon etsintä ja työpaikkoihin perehtyminen, hakemuksen valmistelu ja lähettäminen, yrityksen yhteydenotto ja tieto seuraavasta vaiheesta, haastatteluun valmistautuminen ja haastattelu sekä tieto valinnasta. Ensimmäistä ja viimeistä vaihetta lukuun ottamatta kaikki haastateltavat tunnistivat edellä mainitut työnhakuprosessin vaiheet. Yksi haastateltavista ei tunnistanut erillistä työnhakuun valmistautumisvaihetta, vaan koki tiedon etsinnän olevan ensimmäinen

työnhakuprosessinsa vaihe. Kaksi haastateltavaa puolestaan kokivat, että työhaastattelun jälkeen tapahtuva valituksi tulemisesta tiedottaminen kuuluu jo työsuhteen ja työntekijäkokemuksen puolelle. Sisällytin kuitenkin myös ensimmäisen ja viimeisen vaiheen mukaan työnhakuprosessiin, sillä suurin osa haastateltavista tunnisti niiden olemassaolon ja nosti esille myös näille vaiheille ominaisia merkittäviä hakijakokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

Tarpeen tunnistaminen ja työnhakuun valmistautuminen	<ul style="list-style-type: none"> •Työhaun tarpeen tunnistaminen •Tavoitteiden ja omien kykyjen kartoittaminen •Henkinen valmistautuminen työnhakuun
Tiedon etsintä ja työpaikkoihin perehtyminen	<ul style="list-style-type: none"> •Työpaikkojen selailu eri kanavissa •Yrityksiin tutustuminen •Aktiivinen tiedonhankinta
Hakemuksen valmistelu ja lähettäminen	<ul style="list-style-type: none"> •Hakemuskirjeen ja CV:n muokkaaminen •Hakemuslomakkeen täyttö •Viimeistely
Yrityksen yhteydenotto ja tieto seuraavasta vaiheesta	<ul style="list-style-type: none"> •Yhteydenoton odottelu •Tieto seuraavasta vaiheesta •Seuraavan vaiheen suorittaminen
Haastatteluun valmistautuminen ja haastattelu	<ul style="list-style-type: none"> •Kutsu haastatteluun •Haastatteluun valmistautuminen •Haastattelutilanne
Tieto valinnasta	<ul style="list-style-type: none"> •Tieto siitä, tuliko valituksi •Käytännön järjestelyt

Kuvio 6. Korkeakouluopiskelijoiden työnhakuprosessin vaiheet massarekrytoinneissa

Kuviossa 6 on kuvattu työnhakuprosessin vaiheet sekä aktiviteetit, joita haastateltavat suorittivat kussakin vaiheessa. Näihin perehdytään tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Työnhakuprosessi on hakijan näkökulmasta muodostettu yleistetty malliprosessi, joka sisältää kaikki tunnistetut yhden työnhakuprosessin mahdolliset vaiheet alusta loppuun. Todellisuudessa samalla hakijalla on usein käynnissä lukuisia eri vaiheissa olevia kesätyö- tai harjoitteluhakuprosesseja. Prosesseja saattaa myös päättyä tai alkaa missä

tahansa vaiheessa, ja joitakin vaiheita saattaa puuttua tai olla useampia. Hakija saattaa samanaikaisesti olla yhden prosessin haastatteluvaiheessa, lähettää hakemuksen toiseen työpaikkaan ja tunnistaa tarpeen hakea vielä lisää työpaikkoja. Tästä syystä haastateltavat tarkastelivat kussakin vaiheessa kokemuksia niistä prosesseista, joissa olivat päässeet vähintään tähän kyseiseen vaiheeseen. Näitä kokemuksia yhdistämällä muodostettiin kuusivaiheinen työnhakuprosessi, jota käsitellään seuraavaksi tarkemmin vaihe vaiheelta.

4.1.1 Tarpeen tunnistaminen ja työnhakuun valmistautuminen

Ensimmäinen aineistosta esille noussut työnhakuprosessin vaihe oli tarpeen tunnistaminen ja työnhakuun valmistautuminen. Tämä mukailee myös Kanferin ym. (2001, 838) havaintoa siitä, että työnhakuprosessi alkaa työllistymisen tarpeen ja tavoitteiden tunnistamisella sekä näihin tavoitteisiin sitoutumisella. Tässä vaiheessa haastateltavat kertoivat ensin tunnistavansa työllistymisen tavoitteen ja ymmärtävänsä, että heidän on pian aloitettava työnhaku, jotta pystyvät saavuttamaan tämän tavoitteen. Tämä tapahtuu usein jo paljon ennen varsinaisen työnhaun aloittamista ja työllistymistarpeen realisoitumista, sillä kesätöiden ja työharjoittelujen rekrytointiprosessit ovat yleensä melko pitkiä. Mikäli kesäksi halutaan töitä, saatetaan tarve tunnistaa jo viimeistään edellisen vuoden marras- tai joulukuussa.

”Ehkä ensimmäinen vaihe oli sellanen asennoituminen siihen, että pitää alottaa työnhaku, että okei, tänä kesänä sun täytyy saada joku paikka. Ja sit oli sellanen, et alko vähä valmistautuun siihen, ei alkanu tekee mitää sillee konkreettisesti, mut alko niinku miettii sitä jo.” (H1)

”No ihan ensimmäinen on oikeestaan varmaan se, kun tulee se kimmoke et nyt täytyy alkaa hakeen töitä. Sit ylipäättään meen johki rekrysisulle ja saatan sieltä vähän yleisesti vaan skannailla ja selaila niitä, et minkä tyyppisiä ilmoituksia on ja millasia paikkoja on auki, mut mä en ehkä vielä siinä vaiheessa syvenny mihkään paikkaan tarkemmin.” (H3)

Työnhaun aloittamiseen haastateltavat kertoivat valmistautuvansa esimerkiksi miettimällä omia tavoitteitaan kuten sitä, minkälaista työtä haluaisi, missä haluaisi työskennellä, milloin haluaisi aloittaa työskentelyn ja minkälaiset yritykset kiinnostavat. Toiset kertoivat tämän vaiheen olevan melko passiivinen lähinnä oman pään sisällä

tapahtuvasta ajatustyöstä koostuva vaihe, kun taas osa ryhtyi jo konkreettisiin toimiin esimerkiksi selailemalla LinkedInia, työpaikkaportaaleja ja somea sekä valmistelemalla omaa CV:tä ja LinkedIn-profiilia työnhakua varten. Toisten mielestä paras tapa valmistautua työnhakuun oli jutella epävirallisesti ystävien ja tuttujen kanssa, kun taas toiset lähestyivät valmistautumista hyvinkin järjestelmällisesti esimerkiksi kirjaamalla työpaikkoja Excel-tiedostoon.

”Tuntu, että jutteli tosi paljon kavereitten kanssa, jotka oli samassa tilanteessa et tsemppas itteensä ja toisaalta valitteli et pitää alottaa hakeminen, mut se oli enemmän sellasta yhteistä pohtimista ja valmistautumista.” (H1)

”Kun työnhakukokemusta on tullu, niin on huomannu, et se järjestelmällisyys on kyllä ihan kaikki kaikessa siinä, et saa itelleen sen mielenrauhan, et tietää minne on hakenu ja minne haluaa hakea. Ihan eka mä mietin millasiin paikkoihin mä haluun hakee ja sit teen jonkun Excelin, johon mä alan laittaa niitä työpaikkoja, et kerään sinne sitä tietoo mitä koen tarvitsevani. Pyrin alusta asti tekeen sitä tosi systemaattisesti.” (H5)

Yleisesti haastateltavat kokivat tarpeen tunnistamisen ja työnhakuun valmistautumisen vaiheen melko positiivisesti. Heidän mielestään vaihe oli melko helppo, sillä se ei sisältänyt paljoakaan konkreettista työtä. Tavoitteiden miettiminen ja työpaikoista ”unelmoiminen” koettiin myös innostavana. Esille nousi kuitenkin myös vaiheen stressaavuus, sillä haastateltavat kertoivat alkavansa jo pelkäämään ilman työtä jäämistä ja tiedostamaan, että edessä on kova työ.

”Mä tykkään tästä vaiheesta sen takii, et siin näkee mistä tykkää ja mis haluu olla, ja jos mä kiinnostun tosi paljon jostain yrityksestä, niin tottakai mä innostun siitä. Toi on sellanen vaihe kyl mistä tykkään, ku se on tavallaan helppoo, et voi vaa scrollailla nettisivuilla. Sitähän tekee muutenkin koko ajan alitajusesti, et näkee vaikka jonkun mainoksen ja on sillee, et tonnehan vois hakee.” (H5)

4.1.2 Tiedon etsintä ja työpaikkoihin perehtyminen

Tarpeen tunnistamisen ja työnhakuun valmistautumisen jälkeen seuraavana työnhakuprosessin vaiheena tunnistettiin tiedon etsintä ja työpaikkoihin perehtyminen, jonka monet haastateltavista kokivat ensimmäisenä varsinaisena aktiivisuutta ja vaivannäköä vaativana työnhakuprosessin vaiheena. Tässä vaiheessa alettiinkin edellisessä vaiheessa tunnistettujen tavoitteiden perusteella aktiivisesti etsimään työpaikkoja, perehtymään työpaikkailmoituksiin ja hankkimaan tietoa yrityksistä. Työpaikkojen etsinnässä hyödynnettiin monipuolisesti erilaisia kanavia kuten sosiaalista mediaa, työpaikkaportaaleja, nettisivuja, uramessuja, tuttavien sekä yliopiston ja ainejärjestöjen kanavia. Nikolaoun (2014) huomiot siitä, että sosiaalisen median tärkeys työnhaussa on merkittävästi kasvamassa oli nähtävissä myös haastatteluissa, sillä sosiaalinen median nousi lähes kaikilla haastateltavilla esille tärkeimpänä tiedonhakukanavana.

Nikolaou (2014, 42) tunnistaa merkittävänä työnhaun keinona myös word of mouth-suosittelun, eli esimerkiksi perheen, ystävien tai muiden ihmisten mielipiteet ja kokemukset työpaikoista, mikä on yleistynyt ja helpottunut huomattavasti sosiaalisen median ansiosta.

”Alko konkreettisesti ettiin niitä työpaikkoja, kattoon minkälaisia on tarjolla ja tutustuun niihin paremmin. Muistaakseni mä tein sillee, et keräsin niitä paikkoja puhelimeen, et mihin voin hakee” (H1)

”Oon lukuhan ihan niitä työpaikkailmotuksii ja se prosessi menee sillee, et mä analysoin sitä työpaikkailmotusta ja korostan sit siitä niitä, mitkä on tärkeitä juttuja sen hakemuksen kirjottamisen kannalta. Sit tutustun tarkemmin siihen ite yritykseen, et millanen kulttuuri siel on ja millasii tyyppejä ne hakee.” (H7)

Kun kiinnostava työpaikkailmoitus löytyi, lähdettiin siihen usein perehtymään tarkemmin miettimällä esimerkiksi työnkuvan ja vaatimusten sopivuutta itselle sekä etsimään lisätietoa myös itse yrityksestä. Tässä suosituimmiksi kanaviksi nousivat tuttavat, sosiaalinen media sekä yrityksen nettisivut. Kaikkein parhaaksi tietolähteeksi haastateltavat kokivat yrityksessä töissä olevan tutun, mikä tukeekin Nikolaoun (2014)

huomiota word of mouth -suosittelun tärkeydestä työnhaussa. Lisäksi sosiaalisen median kanavat kuten Instagram ja LinkedIn sekä yrityksen omat urasivut koettiin hyvinä tiedonhankinnan kanavina. Tiedon etsinnän tavoitteena oli erityisesti muodostaa hyvä yleiskuva yrityksestä. Lisäksi moni oli halusi tutustua yrityksen kulttuuriin, brändiin ja arvoihin sekä siihen, millaisia ihmisiä yrityksessä on töissä.

”Useimmiten ne (työpaikat) tulee vastaan Linkkarissa, Facebookissa tai Instassa. Yleensä mä teen sillee, et jos on vaikka Linkkarissa joku, nii katon et okei tämmönen ja sit mä googlaan sen ja katon sen firman nettisivut. Sit mä saatan iha huvikseni mennä sen Instaan, koska mun mielestä ne Instassa näyttää aika paljon sitä, et millanen se organisaatiokulttuuri on, minkä ikästä porukkaa siel on, mitä niil on päällä. Toki ne on vähä lavastettu, mut se antaa heti sellasen rennomman kuvan siitä sellasen virallisen tekstin ulkopuolella. Mun mielestä se on ollu sillee kiva, et on saanu myös vähän sellasen epävirallisemman kuvan.” (H8)

”Ja sit tottakai, jos mä tiedän et joku on töissä siel ja mul on sellanen olo et mä oikeesti haluun tonne firmaan töihin, nii sit mä saatan kysyy jotain vaikka aikasemmin valmistuneilta ketä tuntee ja on siel töissä, et miten sä oot viihtynyt, ja sit jos on sillee et onks jotain vinkkejä mitä kantsii siin haus hyödyntää. Ja sit jos ne tuntee mut, nii ne voi sanoo suoraan, et hei sähän oot tehnyt sitä, et mainitse se ainaki siin hakemuksessa.” (H8)

Yrityksen tietojen lisäksi haastateltavat pyrkivät perehtymään myös yrityksen työpaikkaspesifeihin ominaisuuksiin, mikäli niistä oli saatavilla tietoa. Esimerkiksi markkinoinnin paikkoja hakevat tarkastelivat, millaista yrityksen markkinointi on. Mikäli haettava paikka liittyi johonkin trainee- tai graduate-ohjelmaan, etsittiin myös siitä mahdollisimman paljon tietoa. Massarekrytoinneissa volyymien ollessa suuria, myös itse rekrytoinnilla saattoi olla sosiaalisen median kanavia, kuten kesätyöhaun omia Facebook-ryhmiä tai Instagram-tilejä. Mikäli saatavilla oleva tieto oli puutteellista, tarttuivat haastateltavat mielellään myös puhelimeen ja soittivat työpaikkailmoituksessa näkyvään numeroon kysyäkseen lisätietoja yrityksestä ja tehtävästä. Monella oli tiedonsaannin lisäksi tavoitteena myös jäädä rekrytoijalle paremmin mieleen puhelun avulla.

”Mä tykkään aika paljon käyttää sosiaalista mediaa nykyään, et jos tulee jotain massarekryjä vastaan niin aika monet yritykset on luonu jotain some kanavia tai muita siihen rekryämiseen liittyen tai tehnyt sinne sisältöä. Mä käyn niitä yleensä kattomassa ja sit syvennyn niihin tarkemmin. Ja sit ihan

yrityksen sivuja käyn kattomassa ja oon tehny myös sitä et oon saattanu googlata, et vaikka työskentely X yrityksessä, jos tulee vaikka keskusteluja tai muita, aika monipuolisesti.” (H3)

”Saatan ottaa myös rekrytoijaan yhteyttä, et kyselen rekrytointiprosessista ja työstä, ja tottakai siin on se, et halua jäädä paremmin mieleen rekrytoijalle.” (H7)

Haastateltavat kokivat myös tiedon etsinnän ja työpaikkoihin perehtymisen edeltävän vaiheen kaltaisesti melko mukavana vaiheena, mutta siihen liittyi myös negatiivisia tunteita. Kiinnostavien työpaikkojen ja yritysten löytäminen koettiin innostavana, mutta toisaalta tiedon hankinta vaatii runsaasti aikaa ja vaivaa, eikä tiedon oikeellisuuteen voi aina luottaa. Monet nostivat haasteena esille puutteellisen tiedon. Mikäli esimerkiksi työpaikkailmoituksessa ei ollut tarpeeksi tietoa siitä, millaista ihmistä etsitään, millainen työpaikka on tarjolla tai mitä työnkuvaan kuuluu, oli hankalaa tietää, sopisiko työ itselle.

”Koen sen aika haastavana, jos sitä tietoo ei oo tarjolla, se on aina iso kynnyks lähtee soittaan sille rekrytoijalle. Kun analysoi sitä työpaikkailmotusta, nii jos se on tosi sellanen ympäripyöree, nii se on tosi haastavaa tehdä siitä hakemuksesta sellanen kohdennettu yitykseen, koska sä et oikeesti tiä et mitä he odottaa.” (H7)

4.1.3 Hakemuksen valmistelu ja lähettäminen

Seuraavana vaiheena haastateltavat tunnistivat hakemuksen valmistelun ja lähettämisen. Blau (1994) on tunnistanut eron valmistelevan ja aktiivisen työnhakukäyttäytymisen välillä ja hänen mukaansa ensimmäinen aktiivisen työnhakukäyttäytymisen vaihe onkin varsinainen työpaikan hakeminen. Haastateltavat olivat samaa mieltä ja kokivat tämän vaiheen olevan ”se oikea työnhakuvaihe” tätä edeltävien vaiheiden ollessa enemmänkin omaa valmistautumista ja taustatyötä. Tätä tukevat myös Kanferin (2001) sekä Stremerschin ja Van Hoyaen (2019, 33) huomiot, joiden mukaan suunnittelun jälkeen vuorossa on varsinainen työnhakutoiminta, jossa hakija suorittaa suunnittelemansa työnhakuaktiviteetit.

”Seuraava vaihe oli se varsinainen hakeminen, eli teki niitä hakemuksia ja muokkaili sitä omaa hakemuskirjettä et mietti sille sopivaksi sitä paikkaa kohden.” (H1)

Tämä vaihe koostui kahdesta selkeästä peräkkäisestä toiminnosta. Ensin haastateltavat valmistelivat CV:n ja hakemuskirjeen, jonka jälkeen täyttivät hakemuslomakkeen ja lähettivät sen. Haastateltavilla oli usein olemassa valmiit pohjat CV:tä ja hakemuskirjettä varten, joita he muokkasivat ja personoivat vastaamaan haettavaa työpaikkaa ja yritystä edellisessä vaiheessa suorittamansa tiedonhankinnan perusteella. Kun hakemuskirje ja CV olivat valmiina, oli vuorossa varsinainen hakemuksen lähettäminen, joka tapahtui lähes poikkeuksetta netissä olevan hakulomakkeen kautta. Hakulomakkeeseen täytettiin tarvittavat tiedot kuten hakijan perustiedot, työkokemus, koulutus, taidot, toivottu aloituspäivämäärä sekä palkkatoive, minkä jälkeen loppuun liitettiin hakemuskirje ja CV. Lomakkeessa saattoi olla myös avoimia lisäkysymyksiä esimerkiksi motivaatiosta paikkaa kohtaan tai hakijan vahvuuksista. Muutama haastateltava kertoi hakeneensa työpaikkoja myös muilla tavoilla kuin perinteisellä netissä täytettävällä hakulomakkeella. Osa oli hakenut suoraan LinkedIn -profiililla ja yksi haastateltavista oli jättänyt hakemuskirjeen ja CV:n rekrytointitapahtumassa. Hakemuksen jättämisen jälkeen hakija sai useimmiten automaattisen vahvistusviestin yritykseltä, jossa kerrottiin, että hakemus on vastaanotettu ja saatettiin kertoa esimerkiksi hakuprosessin seuraavista vaiheista.

”Oman kiinnostuksen ja dedisten mukaan alkaa tekee hakemuksia, miettii paikka paikalta et mikä on se oma kärki siihen hakemukseen, et kannattaako CV:hen laittaa vaikka jotain muokkauksia ja millanen hakukirje kannattaa kirjottaa. Mä yleensä oon tehny sillee, että CV:hen teen vaan pieniä muutoksia, ja hakemuksen kirjotan yhdeltä istumalta ja vaan luen sen läpi. Mä tiedän, et se pitäis jättää hautuun aamuun asti ja sit viel lukee se, mut mä vaan haluan saada asiat hoidettuu nopeesti ja tehokkaasti, nii usein yhdeltä istumalta lähetän useamman hakemuksen.” (H5)

”Näissä massarekyissä aika usein niillä on joku sellanen oma kanava, mistä se (hakemus), jätetään, ilmoituksessa on ollu aika usein joku linkki, mistä pääsee sinne portaaliin mistä se jätetään.” (H3)

Muutama haastateltava tunnisti hakemisvaiheeseen kuuluvan hakemuksen lähettämisen jälkeen vielä tietynlaisen viimeisen silauksen, jonka tavoitteena oli jäädä paremmin

mieleen rekrytoijalle. Osa esimerkiksi soitti hakemuksen perään, jutteli yrityksessä töissä olevalle tutulle tai laittoi LinkedInissa rekrytoijalle viestiä.

”No sit se on yleensä ollu ihan vaan hakulomakkeen täyttämistä, se tekninen hakuprosessi, mut siinä yhteydessä tekee nykyään tosi paljon myös sitä, et miettii onks siel jotain tuttuja. Se on tosi iso painoarvo, jos joku sielt sisältä pystyy vinkkaan, et hei toi on hyvä tyyppi. Tän mä laittasin ehkä siihe hakemiseen yhtenä osana, et hakulomakkeet, puhelinsoitot, sellanen toiminta.” (H2)

Haastateltavat kokivat tämän vaiheen ehdottomasti koko hakuprosessin työläimmäksi, ikävimmäksi ja eniten aikaa vieväksi vaiheeksi. Stressiä aiheutti muun muassa se, että hakemusta tehdessä täytyi koko ajan tehdä parhaansa ja hakemuslomakkeet olivat usein pitkiä, hankalia ja vaivalloisia täyttää. Toisaalta esille nousi myös positiivisia tunteita kuten tyytyväisyys itseensä hakemuksen lähettämisen jälkeen.

”Se hakemuksen työstäminen on mulle se aikaa vievin vaihe siinä, et mul on kyl sellasii hyvii pohjii, mitä voin käyttää, mut niitäkin täytyy aina muuttaa koska ne profilit on aika erilaisii yleensä.” (H8)

”No se on se ikävin vaihe, koska mä joudun tosi paljon miettiin, mitä laitan siihen hakemukseen, koska se on se vaihe, jossa eniten porukkaa putoo pois, jos ei oo hyvä. Mä toivoisin et saisin sen oikeen mahdollisuuden et pääsisin sinne haastatteluun, et must tuntuu, et jos mä sit haastattelusta en pääse jatkaa, nii oon vaa sillee et okei fine, mut jos mä jo siin hakemusvaihees droppaan pois, nii must tuntuu, etten oo saanu mahdollisuutta ees.” (H8)

4.1.4 Yrityksen yhteydenotto ja tieto seuraavasta vaiheesta

Hakemuksen lähettämisen jälkeen haastateltavat kokivat oman osuutensa toistaiseksi tehdyksi ja aloitteen siirtyvän yrityksen puolelle. Seuraavana vaiheena tunnistettiin yhteydenoton odottelu, yrityksen yhteydenotto ja tieto rekrytointiprosessin seuraavasta vaiheesta. Yhteydenotto tuli useimmiten sähköpostitse ja siinä tiedotettiin, mitä tapahtuu seuraavaksi. Mikäli hakija ei päässyt jatkoon, kiitettiin viestissä yleensä hakemuksessa ja

kerrottiin, että prosessi päättyy hakijan osalta tähän. Mikäli hakija puolestaan pääsi jatkoon, oli seuraavana vaiheena usein jokin ”välivaihe” ennen varsinaista haastattelua.

”Sit tuli vastauksia sieltä, et miten kävi ja miten edetään. Osasta tuli suoraa et ei, osasta videohaastattelu, osasta puhelinhaastattelu, saatto olla sellasia erilaisia polkuja. Sit tietysti, jos pääsit tällaseen jatkovaiheeseen, niin sen jatkovaiheen toteutus, eli esim videohaastattelussa vastas niihin kysymyksiin ja just et mielti, et miten antaa itestään hyvän kuvan siinä.”(H1)

”Seuraava vaihe on yleensä se, et tulee joko sähköposti et kiitos, mutta ei kiitos tai sit kutsu videohaastatteluun. Tai sit muutamiin massarekryihin, mihin mä oon laittanu itteni, nii on ollu myös jotain soveltuvuustestejä, et ne tulee yleensä tossa vaiheessa. Mut kuitenkin joku kontakti sieltä työnantajan puolelta.” (H3)

Tällaisia välivaiheita olivat usein esimerkiksi video- tai puhelinhaastattelut, mutta osa kertoi välivaiheena olleen myös esimerkiksi testejä tai soveltuvuuskokeita. Videohaastatteluissa vastattiin useimmiten valmiiksi nauhoitettuihin kysymyksiin nauhoittamalla omat vastaukset järjestelmään, jolla haastattelu toteutettiin. Kyseessä ei siis ollut useinkaan reaaliaikainen videohaastattelu. Puhelinhaastattelu puolestaan oli useimmiten reaaliaikainen ja saattoi tulla hyvinkin yllättäen, joka teki siihen valmistautumisesta hankalaa. Testit ja soveltuvuuskokeet suoritettiin usein omatoimisesti netissä. Välivaiheita saattoi myös olla useita peräkkäisiä, tai välivaihe saattoi puuttua kokonaan seuraavan vaiheen ollessa suoraan kasvokkain pidettävä työhaastattelu.

Osa haastateltavista kertoi myös olleensa itse aktiivisia tässä vaiheessa esimerkiksi ottamalla yhteyttä puhelimitse, sähköpostilla tai LinkedInissa, mikäli yrityksen puolelta ei kuulunut mitään tai tarvitsi muuten lisätietoja seuraavaan vaiheeseen liittyen. Osa myös seurasi esimerkiksi yrityksen sosiaalisen median kanavissa tapahtuvaa rekrytointiprosessista tiedottamista aktiivisesti ja saattoi itekin osallistua siellä keskusteluun.

”Sosiaalisen median kautta oon saanu tietoa. On tosi paljon näitä facebook ryhmiä, joissa rekrytoijat tosi hyvin tiedottaa, et missä mennään siinä haussa,

et hei nyt meil on tää vaihe, ollaan käyty tän ja tän verran hakemuksii läpi.” (H7)

”Sähköposti niinku pääasiallinen kanava täs vaihees. Mul on yks kokemus sellanen, et se prosessi veny aikalailla, et oltiin kyl ilmotettu aikataulu, mut se ei pitäny, ja siinä ei sit tullu tietoo siitä etenemisestä. Tälläis tilanteis on ehkä ollu ite se aktiivinen osapuoli et on soittanu ja sit saanu puhelimitse sitä tietoo.” (H3)

Haastateltavat kokivat tämän vaiheen melko positiivisena edellisen vaiheen suuren vaivannäön jälkeen. Jos he eivät päässeet rekrytointiprosessissa jatkoon, oli tunne hieman pettynyt, mutta koska karsiutuminen tapahtui näin aikaisessa vaiheessa, se ei vielä herättänyt kovin suuria tunteita. Mikäli haastateltavat pääsivät jatkoon, tuntui se heistä hyvältä. Olo oli onnistunut ja yrityksen osoittama kiinnostus heitä kohtaan koettiin mukavana. Toisaalta vaiheen suorittaminen eli esimerkiksi videohaastattelun tai soveltuvuustestien tekeminen koettiin jännittävänä ja osaltaan myös hieman työläänä.

”Se oli tottakai kiva nähdä, et on onnistunu ainaki osittain, et on päässy niissä prosesseissa jatkoon ja tuli sellasta intoo ja halus tehdä parhaansa siinä, et menis mahdollisimman hyvin ja pääsis sinne oikeeseen haastatteluun. Mut sit tottakai harmitti ku ei päässy niihin tiettyihin, nii oli vaan sillai et noh ei tällä kertaa.” (H1)

”Toi vaihe on aika jännittävä, et siinä sä tiiät, et jes sä oot päässy jatkoon, mut jos tulee joku soveltuvuustesti tai videohaastattelu, nii siinä kohtaa on aika kova paine toisaalta et pitää näyttää, et sä oot hyvä ja siinä tuodaan sitä persoonaa esille sitte, et siihe liittyy ehkä vähän erilaista painetta, kun konkreettiseen haastatteluun.” (H3)

4.1.5 Haastatteluun valmistautuminen ja haastattelu

Seuraavana työnhakuprosessin vaiheena haastateltavat tunnistivat haastatteluun valmistautumisen ja itse haastattelun. Vaihe koostui kolmesta peräkkäisestä osasta, jotka olivat yrityksen puolelta tuleva kutsu haastatteluun, haastatteluun valmistautuminen sekä itse haastattelu. Kutsu haastatteluun tuli useimmiten puhelimitse. Puhelussa sovittiin haastattelun ajankohta ja yrityksen edustaja kertoi yleensä myös muista haastatteluun liittyvistä käytännön asioista kuten esimerkiksi siitä, missä haastattelu on, miten

haastateltava löytää perille, miten vastaanotossa ilmoittaudutaan, mitä haastatteluun tulee ottaa mukaan ja onko kyseessä ryhmä- vai yksilöhaastattelu. Jotkut haastateltavat olivat saaneet haastattelukutsuja myös sähköpostitse ja yksi LinkedInin kautta. Mikäli hakija puolestaan ei päässyt enää edellisen vaiheen jälkeen jatkoon, tuli hänelle usein tieto siitä sähköpostitse.

”No nyt jos oletetaan, et on käynyt niin onnekkaisesti, että on päässyt haastatteluun asti, nii sit yleensä on tullu se kutsu ja sovittu haastattelupäivä ja sit menee sinne paikan päälle tapaamaan niitä.” (H3)

Kun haastattelukutsun yhteydessä on saatu sovittua käytännön asiat, alkoivat hakijat valmistautua haastatteluun. Valmistautumiskeinoista yleisimpiä olivat muun muassa haastattelukysymysten ja omien vastausten miettiminen ja harjoittelu, tarkempi tutustuminen yritykseen ja työpaikkailmoituksen kertaaminen. Useilla valmistautumiseen liittyi myös käytännön asioiden kuten vaatetuksen, aikataulun ja kulkureitin suunnittelua.

Sit ku tulee se soitto seuraavasta vaiheesta, nii sit mä alotan sellasen tarkemman perehtymisen, et käyn siel firman nettisivuilla, kertaan viel sen ilmoituksen, et mitä siin haetaan ja mitä ne haluaa. Sit ehkä jos mul on siel tuttuja, nii kysyn et mitä mun tarvii tietää. Sit on se haastattelu ja toivon et opit on menny perille, ja joskus on viel toinen haastattelu, nii sit mietin et miten se edellinen meni ja sit petraan siihen viel jos tarvii.” (H8)

”Mul on sellanen tietty lista kysymyksistä, et mitä haastattelussa kysytään, ja mietin tarkkaan, et mitä sanon.” (H7)

Itse haastattelutilanne oli usein ensimmäinen kasvotusten tapahtuva kontakti yritykseen, jolloin tavattiin yrityksen edustajia kuten esimiehiä tai rekrytoijia ensimmäisen kerran. Useimmat haastatteluista olivat yksilöhaastatteluja, joissa oli mukana esimerkiksi esimies ja rekrytoija, jotka kyselivät haastateltavalta kysymyksiä ja kertoivat yrityksestä ja työtehtävistä lisää. Joillakin haastateltavilla oli kuitenkin kokemusta myös ryhmähaastatteluista ja ryhmätehtävistä, joissa haastateltavia oli paikalla useampi samalla kerralla. Näihin haastatteluihin sisältyi kuitenkin yleensä myös lyhyt yksilöhaastattelu, jossa yksittäiseen hakijaan tutustuttiin paremmin. Eräs haastateltava oli ollut mukana myös haastattelun asiaa ajaneessa työnhakuillassa, jossa vietettiin ilta yrityksen tiloissa.

Ohjelmassa oli yrityksen toiminnan esittely, lyhyitä yksilöhaastatteluja, yhteisiä keskusteluja sekä vapaata verkostoitumista. Haastattelukierroksia saattoi olla myös useita. Ensin saattoi olla esimerkiksi rekrytoijan haastattelu, jonka jälkeen oli vielä esimiehen haastattelu.

Haastateltavat kokivat tämän vaiheen kaikkein jännittävimpänä, mutta useimmat myös mielekkäimpänä työnhaun vaiheena. Toisaalta varsinkin haastattelutilanne saattoi olla hyvinkin stressaava, mutta haastateltavien mielestä oli myös mukavaa päästä näkemään heistä kiinnostuneita yrityksen edustajia sekä kertomaan lisää itsestään. Haastatteluun päästyään he kokivat olevansa jo melko pitkällä prosessissa ja kilpailevansa oikeasti työpaikasta, mikä aiheutti toisaalta painetta, mutta toisaalta sai heidät myös yrittämään parhaansa ja tuntemaan onnistumisen tunteita.

”Tää on se kaikista jännittävin vaihe, koska se yritys tekee ne lopulliset valinnat sun näyttöjen perusteella, et siihen vaiheeseen kannattaa vähä valmistautuu, ja miettii, et mitä sä haluut itestäs kertoa. Ja halua panostaa vaatteisiin ja siihen et sä näytät siltä, et sä sopisit sinne yritykseen, et se on tosi jännittävä ja paljon paineita. Mut sit jollain tavalla mä koen, et kun siihen liittyy se paine, nii siitä saa sellasta aika hyvää energiaa, et hei, sä oot päässy jo näin pitkälle. Se lataus on kuitenkin tosi positiivinen, eikä sellanen ärsyttävä, mitä se joissain muissa vaiheissa saattaa olla.” (H3)

”Se on kuumottavaa, mut jos pääsen siihen haastatteluun, niin saan mahdollisuuden näyttää sen mitä mul on, ja mun on sit sen jälkeen helpompi hyväksyy, jos mä en pääse jatkoon, koska mä oon kuitenkin yrittäny parhaani. Jos siin hakemusvaihees jo jää pois, nii ei oo päässy ees yrittään. Tottakai sekin harmittaa, jos se prosessi on mennyt jo pitkälle ja on käyttänyt siihen aikaa ja sit tulee ei, mut se on kyl tavallaan jännittävä ja kiva kuitenkin et oikeesti myös näät sen firman ja toimiston.” (H8)

4.1.6 Tieto valinnasta

Viimeisenä vaiheena tunnistettiin tieto valinnasta eli tieto siitä, saiko työpaikan vai ei. Tieto siitä, ettei tullut valituksi saattoi tulla missä tahansa prosessin vaiheessa hakemuksen lähettämisen jälkeen, mutta tieto valituksi tulemisesta tuli vasta viimeisen haastattelun jälkeen rekrytointiprosessin loputtua. Välillä myös tieto siitä, ettei tullut valituksi tuli melko myöhäisessä vaiheessa, vaikka olisi pudonnut prosessista pois jo kauan sitten. Haastattelussa käynnin jälkeen tieto sekä valituksi että ei valituksi

tulemisesti tuli useimmiten puhelimitse, mutta tätä aikaisemmassa vaiheessa tieto siitä, että ei tullut valituksi tuli poikkeuksetta sähköpostilla.

”Sillon, jos ei päässyt yhtään eteenpäin siinä prosessissa, tuli vaan sellanen geneerinen sähköposti, että valitettavasti emme valinneet sinua. Jos pääsi eteenpäin haastatteluun, niin tuli soitto. Mul oli just videohaastattelu yhteen paikkaan, niin sen jälkeen tuli heti sähköposti, että et päässyt jatkoon. Jos oli sellanen face to face haastattelu, nii sit kyllä oltiin puhelimella yhteydessä. Sit ku sai sen tiedon, et ei, nii oli sellanen et voi ei miksei saanu sitä, et ehkä vähä sellanen harmitus, mut sit lopulta ku sai sen paikan niin sellanen, et jes onnistuminen ja alko orientoitumaan sitä kesää varten.”
(H1)

Mikäli hakija tuli valituksi työpaikkaan, sovittiin usein samalla puhelimitse käytännön asiat kuten sopimuksen allekirjoituspäivä, työn aloituspäivä ja palkka. Haastateltavat kokivatkin työnhakuprosessin päättyvän juuri sopimuksen allekirjoitukseen. Mikäli hakija ei tullut valituksi haastattelun jälkeen, halusi hän useimmiten kuulla perustelut valinnan takana ja saada palautetta esimerkiksi hakemuksestaan, CV:stään sekä haastattelusuorituksestaan. Kanferin ym. (2001, 838) sekä Stremerschin ja Van Hoyen (2019, 33) tunnistaman työnhakutoiminnan vaiheen jälkeen seuraavana vaiheena van Hooft ym. (2013, 19-20) tunnistavat arvioinnin, jolloin hakija arvioi, kuinka hyvin hän on saavuttanut työnhakutavoitteensa, ja palaa tämän arvion perusteella suorittamaan tarvittaessa uudelleen jonkin edeltävistä vaiheista. Näin tekivät myös haastateltavat, sillä mikäli he eivät saaneet työpaikkaa, palasivat he useimmiten joihinkin edellisistä vaiheista toisissa rekrytointiprosesseissa.

”Haastattelun jälkeen ootellaan. Sehän menee aika nopeesti, et siin osataan sanoo et hei viikon sisää kerrotaa. Sit se päättyy siihen, et sielt tulee joko vihreetä tai punasta valoo. Jos vihreetä, niin sit neuvottelu, vaikka korkeekouluopiskelijallahan on aika vähän neuvotteluvaraa, mut siis esim palkasta, alotuspäivämäärät ja tämmöset käytännön jutut, onks etätyömahdollisuutta, ja sen jälkee se onki onboardingia” (H2)

”Laskisin hakemisvaiheeseen vielä sen, kun tulee ilmotus et sut on valittu ja sovitaan joku sopimuksenkirjoituspäivä. Et se päättyy niinku siihen et sopimus on tehty, et mä koen et se on kuitenkin sellanen sinetöivä tekijä siinä, et mikään ei oo tavallaan varmaa, jos nimet ei oo paperissa.” (H3)

Haastateltavat kokivat tämän vaiheen hyvin eri tavalla riippuen luonnollisesti siitä, saivatko he työpaikan vai eivät. Mikäli he saivat työpaikan, olivat he iloisia siitä, että kova työ palkittiin ja kokivat paljon positiivisia onnistumisen tunteita. He kokivat, että tässä tilanteessa tunteet olivat poikkeuksetta positiiviset. Mikäli he eivät saaneet työpaikkaa, oli tunteet negatiivisemmat, mutta esimerkiksi rakentava palaute ja asian oikeanlainen ilmaisu lievensivät negatiivisia tunteita. Toisaalta lopputuloksen ollessa kumpi tahansa, olivat haastateltavat helpottuneita siitä, että prosessi oli ohi ja he olivat tehneet voitavansa.

”Tavallaa se on sit kiva closery, sä oot tehny voitavas ja stressi lähtee.” (H6)

”No tähän vaiheeseen liittyy aika paljon eri tunteita, et jos sä pääset niin tottakai sä oot tosi ilonen, mut jos et pääse nii pettyny ja harmissaan, koska usein, jos sä oot jo noin pitkällä prosessissa, niin oot nähny sen eteen tosi paljon vaivaa.” (H3)

”Sitte jos pääsi nii oli sillee et jee onnistumisen fiilis et ihan huippua, et tosi kova työ palkittiin, mut sit toisaalta jos ei valittu, niin oli pettymys ja harmi, et oli nähny ison työn, mut se ei johtanu mihinkään.” (H1)

4.2 Hakijakokemuksen muodostuminen työnhakuprosessissa

Seuraavaksi perehdyn tarkemmin siihen, mitkä tekijät kussakin edellä tunnistetussa työnhakuprosessin vaiheessa koetaan tärkeäksi hakijakokemuksen kannalta eli mikä hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttaa ja miten siitä tehdään mahdollisimman hyvä kussakin vaiheessa. Boswellin ym. (2003, 32) huomio siitä, että eri tekijät ovat hakijoille tärkeitä eri työnhakuprosessin vaiheissa oli vahvasti tunnistettavissa myös tämän tutkimuksen aineistossa. Muutama seikka nousi kuitenkin esille useille vaiheille yhteisenä merkittävänä hakijakokemukseen vaikuttavana tekijänä kuten esimerkiksi Breughin (2008) esille nostama prosessin ajantasaisuus.

Milesin ja McCameyn (2018) mukaan hakijakokemus muodostuu ja muovautuu rekrytointiprosessin kuluessa vuorovaikutuksessa organisaation, hakijan sekä rekrytointiprosessin välillä. Myös tämä huomio nousi keskeiseksi haastateltavien kokemuksissa, sillä hyvä kokemus yhdessä vaiheessa ei taannut hyvää hakijakokemusta

koko prosessissa. Huono kokemus jossakin prosessin vaiheessa saattoi jopa tavallaan mitätöidä hyvät kokemukset aiemmista vaiheista. Hakijakokemus nähtiin siis todellakin vuorovaikutteisena ja koko prosessin ajan muuttuvana ja muovautuvana kokemuksena.

Tarpeen tunnistaminen ja työnhakuun valmistautuminen	<ul style="list-style-type: none"> •Työnantajabrändi ja työnantajakuva •Rekrytointimainonta •Näkyvyys eri kanavissa
Tiedon etsintä ja työpaikkoihin perehtyminen	<ul style="list-style-type: none"> •Tiedon saatavuus ja johdonmukaisuus •Työpaikkailmoitusten ominaisuudet •Näkyvyys eri kanavissa
Hakemuksen valmistelu ja lähettäminen	<ul style="list-style-type: none"> •Työpaikkailmoitusten ominaisuudet •Työnhakukanavan ominaisuudet
Yrityksen yhteydenotto ja tieto seuraavasta vaiheesta	<ul style="list-style-type: none"> •Viestinnän ominaisuudet •Välivaiheen (esim. puhelin / videohaastattelu) toimivuus
Haastatteluun valmistautuminen ja haastattelu	<ul style="list-style-type: none"> •Haastattelukutsun ominaisuudet •Viestintä ja informointi •Haastattelutilanteen ja haastattelijan ominaisuudet
Tieto valinnasta	<ul style="list-style-type: none"> •Valinnasta ilmoittamisen ominaisuudet •Perustelut ja palaute •Käytännön asioista tiedottaminen

Kuvio 7. Hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät työnhakuprosessin vaiheissa

Kuviossa 7 on esitetty keskeisimmät hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät työnhakuprosessin eri vaiheissa. Näitä havaintoja käydään tarkemmin läpi seuraavissa kappaleissa.

4.2.1 Työnhakuun valmistautuminen itsenäisenä vaiheena

Ensimmäinen edellisessä osiossa esitelty työnhakuprosessin vaihe eli tarpeen tunnistaminen ja työnhakuun valmistautuminen koettiin melko itsenäisenä vaiheena, jossa yrityksillä ei ole yhtä suurta panosta hakijakokemukselle kuin muissa vaiheissa. Tässä vaiheessa merkityksellisiksi nousivat kuitenkin yritysten pidemmän tähtäimen panos esimerkiksi rekrytointimarkkinointiin ja työnantajakuvaan rakentamiseen. Näin ollen teoriaosuudessa tekemäni havainto siitä, että työnantajabrändillä ja työnantajakuvalla on merkitystä hakijakokemukselle ja hakuaikomuksiin jo ennen varsinaisen rekrytointiprosessin alkua vahvistui myös keräämäni aineiston perusteella oikeaksi. Erityisen merkittäväksi nousivat Cablen ja Turbanin (2001, 124) esille nostama työnantajatietoisuus, joka on perusta myös työnantajakuvaan muodostamiselle. Mikäli haastateltavat olivat tietoisia jostakin hyvän työnantajakuvaan omaavasta yrityksestä, oli yritys tässä työnhakuprosessin vaiheessa vahvasti heidän mielissään ja he seurailivat aktiivisesti yrityksen kesätyö- tai harjoittelupaikkoja.

”No se on kuitenkin pääasiassa sellasta itestä lähtöistä, mut kyllähän se on ihan fakta, et jos yritys vaikka markkinoi, et hei tule hakemaan meille kokemusta, et tavallaan myös herättää sitä tarvetta, niin se on hakijan mielessä paremmin.” (H6)

Hyviä tapoja nostaa työnantajatietoisuuden tasoa ja rakentaa hyvää työnantajakuvaan olivat haastateltavien mielestä esimerkiksi pitkän tähtäimen kesätyö- ja harjoittelukampanjat, rekrytointimainonta, yhteistyö ainejärjestöjen ja yliopistojen kanssa, yrityksen sisäiset suosittelijat ja työtekijälähettiläät sekä näkyvyys sosiaalisessa mediassa. Myös Collins ja Stevens (2002) tunnistivat tällaisten jo ennen varsinaisen rekrytointiprosessin alkua toteutettujen aktiviteettien vaikuttavan suuresti hakupäätökseen ja sitä kautta antavan tietynlaisen alkusysäyksen hakijakokemukselle.

”Täs vaiheeshan kaikilla on jo joku mielikuva, et mihin ne haluaa hakee, vaikkei ne alkaiskaan googlaamaan et ”kauppätieteen opiskelijat kesätyö”, niin se yritysten panos siinä on niinkun yrityksen brändi ja rekrymarkkinointi.” (H2)

Haastateltavien mielestä oli siis erityisen tärkeää tulla sinne, missä opiskelijat ovat. Esimerkiksi yritykset, jotka olivat järjestäneet rekrytointitapahtumia yhteistyössä ainejärjestöjen kanssa jäivät monille mieleen hyvin positiivisessa mielessä. Myös yritykset, jotka olivat viestineet kesätyö- ja harjoitteluhauistaan useissa eri kanavissa innovatiivisesti ja pitkäjänteisesti olivat haastateltavien mielissä, kun he lähtivät valmistautumaan työnhakuun ja miettimään potentiaalisia yrityksiä, joihin haluaisivat hakea töihin. Tärkeää oli siis jäädä opiskelijoiden mieleen positiivisella tavalla, jotta tarpeen tunnistamisen ja työnhakuun valmistautumisen vaiheessa he muistaisivat yrityksen ja heidät saataisiin näin ollen todennäköisemmin mukaan rekrytointiprosessiin.

”Paras mitä yritykset voi tehdä, on et niil on sellasia tunnettuja ja pitkän tähtäimen kampanjoita ja sit myös se et ne on aktiivisia opiskelijoita kohtaan, tekee vaikka ainejärjestöjen ja yliopistojen kanssa yhteistyötä, et mä ylipäänsä tiedän et tää on tällänen yritys ja siel on tälläsii paikkoja ja tälläsiä mahdollisuuksia. Vaikka mä teen sen pohjatyön ite, niin yritykset voi vaikuttaa siihen et on niinku ”on top of my mind” omalla panoksellaan.” (H5)

4.2.2 Saatavuus ja monikanavaisuus tiedon etsinnässä

Toisessa työnhakuprosessin vaiheessa eli tiedon etsinnässä ja työpaikkoihin perehtymisessä merkittäviksi hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttaviksi seikoiksi nousivat erityisesti tiedon saatavuus, viestinnän monikanavaisuus ja johdonmukaisuus sekä työpaikkailmoituksen ominaisuudet. Edellisen vaiheen tavoin haastateltaville oli tärkeää, että yritykset olivat ja tiedottivat siellä, missä he itsekin olivat.

”Taas se tiedon saanti, ne tarjoo tietoo, josta hakija oikeesti hyötyy. Myös se mikä auttaa nii yritykset on siellä, missä opiskelijatkin. Mä en esimerkiksi tienny ennen yhtä yrityksen järjestämää rekrytointi-iltaa, että siellä voisi olla markkinoinnin paikkoja, et ei ees tullu mieleen, vaikka se oli iso firma. Et tollasetki auttaa tosi paljon et se yritys tuli sinne, missä opiskelijat oli ja pääsi keskusteleen niiden kanssa. Se parantaa sitä työnantajakuvaa, jos on läsnä kaikissa kanavissa, kasvotusten ja verkossa.” (H7)

Haastateltaville oli tärkeää, että tietoa yrityksestä oli saatavilla helposti useista eri kanavista. Koska yrityksen omat nettisivut olivat usein ensimmäinen kanava, josta käytiin etsimässä tietoa yrityksestä, oli tärkeää, että olennainen perustieto löytyi nettisivuilta

helposti ja vaivattomasti. Myös yritysten omat urasivut ja harjoittelijoille tai opiskelijoille tarkoitetut sivustot koettiin erinomaisina tiedonhankinnan kanavina. Monikanavaisuuden ollessa tärkeää myös sosiaalinen media oli suosittu tiedonhakukanava, joten yrityksen niissä tuottama sisältö käytiin usein läpi. Erityisen hyvinä kanavina haastateltavat pitivät kesätyö- tai harjoitteluhakujen omia Instagram-tilejä tai Facebook-ryhmiä, joissa he mielellään lukivat esimerkiksi entisten työntekijöiden kokemuksia yrityksessä työskentelystä ja katselivat kuvia yrityksen arjesta. Haastateltavat myös kokivat, että yrityksen kulttuuri välittyi paremmin sosiaalisen median kanavista, kuin esimerkiksi yrityksen nettisivuilta. Nämä huomiot sosiaalisesta mediasta allekirjoittavatkin myös Villeda ja McCamey (2019) sekä Doherty (2010), jotka tunnistavat sosiaalisen median olevan ylivoimainen kanava nuorten työnhakijoiden tavoittamiseen, ja siellä tapahtuvan verkostoitumisen tuovan etua sekä organisaatiolle että työnhakijoille. Netissä olevan tiedon lisäksi myös esimerkiksi rekrytointitapahtumat ja uramessut koettiin erinomaisina kanavina olla läsnä opiskelijoille.

”Ehkä just se et nettisivut on freesit ja Instagram näyttää siltä, et se on nuorekas työyhteisö, jossa on kiva olla osana. Ja kyl mä tykkään siitä, jos on kerrottu, et meil on tälläsii ja tälläsii vapaa-ajan aktiviteetteja, et käydään yhes pelaamassa vaikka bilistä tai jotain, nii kyl mä haluan yleensä hakee sellaseen.” (H8)

”No mä hain nyt itseasias tuoreeltaan sellasessa aika isossa rekrssä sellaseen graduate- paikkaan. Mun mielestä oli tosi kiva, et se yritys oli tehny sellasta sisältöä, missä ne aikaisemmat siin ohjelmas olleet oli näyttäny sitä omaa arkista työtään ja sellasta tosi autenttista meininkiä. Se sai mut kiinnostuun siitä työstä vaan entistä enemmän ja oikeesti panostamaan siihen hakemiseen. Mun mielestä just tollanen on tosi kivaa niiltä yrityksiltä.” (H3)

Haastateltavat perehtyivät tässä vaiheessa tarkemmin myös yritysten julkaisemiin työpaikkailmoituksiin, joiden ominaisuuksia pidettiin tärkeinä hakijakokemuksen kannalta. Työpaikkailmoituksissa saatavuus oli tärkeää ja ilmoitus tuli olla helposti löydettävissä useista eri kanavista kuten työpaikkaportaaleista, sosiaalisesta mediasta ja yrityksen omilta nettisivuilta. Haastateltaville oli tärkeää myös ilmoituksen selkeys ja informatiivisuus. Ilmoituksessa tuli käydä selkeästi ilmi yrityksen tiedot, mitä työtehtävä pitää sisällään, mitä työntekijälle tarjotaan, mitä työntekijältä vaaditaan ja minkälainen työsuhte on kyseessä. Erityisen hyvässä työpaikkailmoituksessa kerrottiin myös

palkkatasosta, työajoista, työsuhte-educista sekä rekrytointiprosessin etenemisestä. Ilmoituksessa oli myös numero tai sähköposti, josta saa tarvittaessa lisätietoa yrityksestä ja työpaikasta. Myös kieliasulla, rakenteella ja persoonallisuudella koettiin olevan merkitystä hakijakokemuksen kannalta.

”Joistan työpaikkailmotuksista vaikka huomas sillee, et niihin ei ollu panostettu niin paljon, et oli vaikka joku kirjoitusvirhe tai ei oltu nii hyvin kuvailtu sitä paikkaa, et joutu vähä ite mieltii et mitäköhän kaikkee tää voi sit käytännössä olla. Tai sit vaikka, jos jossain oli tosi ruman näkönen työpaikkailmotus, nii sit oli vaan sillee et tää ei sovi mulle.” (H1)

”Ois tärkeetä, et niissä ilmoituksissa olis oikeesti työnhakijan kannalta riittävät tiedot. Tosi usein törmää sellasiin ilmoituksiin, missä ei vaikka oo sitä työn alkamisajankohtaa tai vaikka palkkausta. Jos kattoo jotain isoja rekryjä, mis haetaan harjottelijoita tai traineeta, nii ei usein kerrota, et mikä se palkkaus on, mikä on aika sellanen iso tekijä mun mielestä hakijan kannalta, ja se vaikuttaa aika paljon siihen et päättääkö hakee sitä paikkaa vai ei. Se vajavainen tieto on aika iso ongelma, mihin mun mielestä kaikkien työnantajien pitäs kiinnittää huomiota.” (H3)

Haastateltavat kokivat myös, että visuaalisuus ja persoonallisuus sekä kaiken yrityksestä saatavilla olevan tiedon yhtenäisyys ja johdonmukaisuus oli merkittävää hakijakokemuksen kannalta. Kanavien tuli olla visuaalisesti miellyttäviä ja yrityksen kulttuuria kuvaavia ja eri kanavissa tuli toistua samantyylinen viesti yrityksestä ja sen tarjoamista työpaikoista. Mikäli yhdessä kanavassa sanottiin eri asiaa kuin toisessa, kärsi viestinnän luotettavuus ja sitä kautta myös hakijakokemus, sillä hakijan oli tällöin hankala tietää, mikä oli totta ja mikä ei. Tähän liittyen voidaankin nähdä haasteena esimerkiksi word of mouth -suosittelu, jonka yhdenmukaisuutta muun viestinnän kanssa yritykset eivät voi kontrolloida (Allen ym. 2007).

”Se sama viesti toistuu eri kanavissa ja on johdonmukainen. Jos mä näen jonkun viestin eka somessa ja sit yrityksen sivuilla, nii et se mitä mä nään yrityksen sivuilla vahvistaa sitä, minkä mä oon jo nähny somessa. Et ehkä sellanen tasaisuus ja jatkuvuus viestinnässä, tulee sellanen vaikutelma et yritys on panostanu siihen viestintään, kun ne ettii tulevaisuuden talentteja.” (H5)

Tiivistettynä hyvä hakijakokemus tiedon hankinnan ja työpaikkoihin perehtymisen vaiheessa varmistettiin siis haastateltavien mukaan selkeällä, informatiivisella, johdonmukaisella ja monikanavaisella viestinnällä, josta välittyi yrityksen kulttuuri ja sai potentiaalisen hakijan innostumaan ja kiinnostumaan yrityksestä.

4.2.3 Helppous hakemisessa

Hakemuksen valmistelu- ja lähettämisvaiheessa haastateltavien hakijakokemus muodostui suurimmaksi osaksi työpaikkailmoitukseen, hakemuskirjeen ja CV:n valmisteluun sekä hakemusportaaliin tai muuhun hakukeinoon liittyvistä seikoista. Tällä vaiheella koettiin olevan huomattavasti enemmän vaikutusta hakijakokemukseen kuin edeltävillä vaiheilla, sillä hakemuksen lähettäminen nähtiin varsinaisena työpaikan hakemisvaiheena, jonka onnistuminen tai epäonnistuminen tuli useimmiten ensimmäisenä mieleen hakijakokemuksesta miettiessä. Haastateltavien mielestä tässä vaiheessa oli myös useita seikkoja, jotka saattoivat olla joko hyvin onnistuneita tai hyvin epäonnistuneita ja näin ollen vaikuttaa suuresti hakijakokemukseen.

”Ennen kaikkee se, et se rekryportaali on selkee, et se oikeesti toimii, koska kyl niin järkyttävii sivuja on tullu vastaan et en ees kehtais laittaa omaa nimeeni sellaselle sivulle. Mut et se tekninen toimivuus ja käyttäjäkokemus on hyvä, ja sit se et mitä ne etsii on selkeesti kirjoitettu.” (H5)

Ennen varsinaisen hakemuksen lähettämistä haastateltaville oli tärkeää, että yritys tarjosi mahdollisimman hyvät edellytykset hyvän ja yritykseen sopivan hakemuskirjeen ja CV:n valmisteluun. Paras tapa tähän oli heidän mielestään edellisen työnhakuprosessin vaiheen eli tiedon hankinnan ja työpaikkoihin perehtymisen onnistunut toteuttaminen. Mikäli yritykset tarjosivat mahdollisimman paljon olennaista ja selkeää tietoa itsestään ja haettavasta työpaikasta, oli hakemuskirje ja CV helppo personoida ja muokata paikkaan sopivaksi. Haastateltaville oli myös tärkeää, että yritys viesti selkeästi, mitä he haluavat hakemuskirjeessä kuulla; kannattaako hakijan kertoa enemmän esimerkiksi työ- ja opintohistoriastaan vai siitä, millainen työntekijä ja ihminen hän on.

”Ehkä se, et siin (työpaikkailmoituksessa) on just kerrottu mitä odotetaan, et sit sitä hakemusta voi personoida siihen paikkaan, se on kyl tärkeä. CV:kin on sit helppo päivittää, kun tietää et mikä on sellasta relevanttii työkokemusta ja sillee. Mut toisaalta on siin kyl sekin, et jos se on tosi tarkasti tai liian tarkasti määritelty, nii voi tulla sellanen olo, et enhän mä tollasta paikkaa saisi, vaik ei siihen mitään sellasta unelmaihmistä etitäkää, ettei ihan joka poksii voi kuitenkaan täyttää, et ei liian tarkka mut sopivasti.” (H6)

Hakemuksen lähettämisvaihe koettiin hyvin kriittisenä hakijakokemuksen kannalta ja kokemus erityisesti internetissä täytettävistä hakulomakkeista oli keskimäärin melko huono. Huonoja kokemuksia olivat aiheuttaneet esimerkiksi tekniset viat lomakkeissa, rajoitetut tiedostotyypit tai -koot, hyvin pitkät lomakkeet tai epäolennaiset kysymykset, joita ei pystynyt jättämään tyhjäksi. Erityisen turhauttavana koettiin CV:n uudelleen täyttäminen hakulomakkeeseen, vaikka se oli pyydetty jo kertaalleen liitteenä. Osa haastateltavista koki myös tekevänsä turhaa työtä hakemuskirjeen ja CV:n valmistelussa, sillä heidän mielestään massarekrytoinneissa niitä ei kuitenkaan lueta, vaan hakijoita karsitaan ainoastaan lomakkeen tietojen perusteella. Muutama haastateltava kertoi jopa jättävänsä kokonaan hakematta kiinnostavaakin työpaikkaa, mikäli hakulomake on hyvin hankala täyttää.

”Että käy vaan muutama tiedostomuoto tai jos pyydetään laittaa siihen joku kuva ja sen täytyy olla jonkun tietyn kokonen ja muotonen, nii sit sun pitää joku kymmenen kertaa säätä noita juttuja ja se on tosi turhauttavaa. Sit sulta pyydetään samoja tietoja monta kertaa, mikä tuntuu tosi tyhmältä, ja jos se lomake on tosi pitkä ja katot sillee, et sul on nyt seitsemän sivua vielä selätettävänä. Sit viel se, et massarekryissä usein sä haet niihin kaikkiin paikkoihin saman lomakkeen avulla, vaikka ne ilmotukset oliski ollu erilaisii, nii siinä kysytään sun hakemuksen kannalta tosi epäolennaisia asioita, mikä kans tuntuu vähä turhalta.” (H3)

Epäonnistunut esimerkki oli yks firma, joka kyseli kaikki mahdolliset jutut, jotka oli mun mielestä tosi epärelevantteja jonkun traineepaikan kohalla. Et näännytti sen hakijan jo ennen ku se on ees ehtiny tekeen sitä hakemusta. Se itse hakemuksen kirjottaminenkin on aika näännyttävää, mut sit jos sut näännytetään jo ennen sitä, ja sit sä alat tekee sitä hakemusta, nii ei varmaa tuu kauheen hyvä.” (H8)

Vaikka haastateltavat nostivat varsinaiseen hakemisvaiheeseen liittyen esille paljon hakijakokemukseen negatiivisesti vaikuttavia seikkoja, kokivat he toisaalta, että tässä

vaiheessa oli helppo erottautua hyvällä hakijakokemuksella. Tämä onnistui heidän mukaansa tekemällä hakulomakkeesta mahdollisimman yksinkertainen, lyhyt, joustava ja helppo täyttää. Lomakkeessa olisi heidän mielestään hyvä olla esimerkiksi vain yksi sivu, johon täytetään perustiedot, kysytään ehkä muutama avoin kysymys ja liitetään lopuksi hakemuskirje ja CV. Sujuvana keinona pidettiin myös hakua LinkedIn -profiilin avulla. Hyvän kokemuksen tarjosi myös se, jos hakusivustolle pystyi tallentamaan tietonsa mahdollisia tulevia hakuja varten, jolloin niitä ei tarvinnut täyttää enää alusta asti uudelleen. Usein näille sivustoille pystyi myös kirjautumaan myöhemmin ja näkemään, missä vaiheessa hakemuksen käsittelyssä ollaan. Myös muita hakukeinoja, kuin perinteistä internetissä näytettävää hakulomaketta voisi haastateltavien mielestä käyttää enemmän. Esimerkkeinä esille nostettiin esimerkiksi rekrytointi-illat ja -tapahtumat, joissa voisi samalla jättää CV:n ja hakemuksen tai jonkinlaisten tehtävien sisällyttäminen hakulomakkeeseen.

”Ehkä siinä vaiheessa vois olla jotain mielenkiintoisempaa, vaikka jotain tehtävää, ettei olis pelkkää sitä, että miksi haluat tänne töihin ja laita tähän CV ja ne tylsät perusjutut. Ainaki niinkun meidän alalla musta tuntuu, et tossa vois olla vaikka joku tehtävä, ei mikään super vaikee mut sellanen, millä pääsis jo erottuun siinä vaiheessa.” (H1)

”Riittävän helppo ja selkeä se järjestelmä, jossa haetaan ja sit tollanen ois hyvä, et ois synkronotu johonkin, et vaikka hakee just LinkedInista suora ne tiedot.” (H4)

Hakemuksen valmistelu- ja lähettämisvaihe nähtiin siis melko kriittisenä vaiheena hakijakokemuksen kannalta ja tässä olisi haastateltavien kokemusten perusteella useimmiten vielä parannettavaa. Tässä vaiheessa onnistuneen kokemuksen sai kuitenkin aikaan tarjoamalla tarpeeksi tietoa hakemuskirjeen ja CV:n valmistelun tueksi ja tekemällä hakemuslomakkeen täytöstä ja lähettämisestä helppoa. Haastateltavien mielestä hakemuksen lähettämisen jälkeen oli myös mukavaa saada viesti, jossa vahvistettiin, että hakemus on vastaanotettu ja mahdollisesti kerrottiin rekrytointiprosessin etenemisestä ja aikataulusta.

”No aika useinhan, kun on lähettäny sen hakemuksen, nii siit tulee sellanen kiitos hakemuksestasi -viesti. Et mun mielestä se yrityksen panos vois olla, et

tulis lisäksi vaik siihen tehtävään liittyen joku, et aloitamme hakemusten lukemisen X päivänä ja olemme yhteydessä kaikkiin hakijoihin viikolla X, tai siis tämmönen joku täsmällisempi tieto vielä, nii sit just tietää et kauanko siinä prosessissa suunnilleen menee tai mitkä on seuravat vaiheet siinä.” (H3)

4.2.4 Viestinnän tärkeys prosessin etenemisestä tiedottaessa

Yrityksen ottaessa hakijaan yhteyttä seuraavaan rekrytointiprosessin vaiheeseen kuten videohaastatteluun, puhelinhaastatteluun tai testeihin liittyen tärkeäksi seikaksi nousi luonnollisesti viestintä ja sen ominaisuudet. Tämä oli useimpien haastateltavien mielestä jopa tärkeämpää kuin itse välivaiheen suorittaminen ja sen toimivuus.

Ehdottomasti tärkeimmäksi viestinnässä koettiin ajantasaisuus, jonka tärkeyttä myös Rynes ym. (1991, 19) korostavat todetessaan, että viiveet hakijoille viestimisessä saattavat johtaa erityisesti parhaiden hakijoiden kohdalla rekrytointiprosessista vetäytymiseen, sillä heillä on usein paljon muitakin vaihtoehtoja työpaikkaa hakiessa. Haastateltavien mielestä oli tärkeää viestiä ajantasaisesti haun päättymisestä, tiedottaa milloin valituille tulee kutsu esimerkiksi videohaastatteluun tai milloin ilmoitetaan videohaastattelusta jatkoon päässeille eli tiivistettynä kertoa mahdollisimman tarkasti, mitä tapahtuu ja milloin. Ajantasaisuuden ollessa tärkeää, haastateltavat toivoivat myös mahdollisimman nopeaa ilmoitusta, mikäli aikataulu jostain syystä viivästyy. Myös viestinnän selkeys koettiin tärkeänä. Haastateltavat toivoivat saavansa selkeät ohjeet välivaiheen suorittamiseen, selkeät tiedot siitä, miten prosessi sen jälkeen etenee sekä yhteystiedot, mihin voi olla yhteydessä, jos herää kysyttävää. Mikäli he eivät päässeet jatkoon tässä vaiheessa, oli nopea ilmoitus tästäkin tärkeää, jotta he pystyivät keskittymään muihin rekrytointiprosesseihin.

”Kyl se, et on selkeesti viestitty, et mitä tapahtuu millonkin ja sit et oikeesti pysytään niissä aikatauluissa, että niinkun lupaa vaan asioita, joita pystyy pitämään, ja et se viesti on selkee.” (H5)

”Niinku ihan ykkösjuttu, millä sä mokaat sen työnantajana, on et sä et ilmota mitään, et millon on seuraavia toimenpiteitä tai sit se, et oot ilmottanut, mut se dedis menee ohi ja sä et siltikään ilmota. Nää on niinku ihan niitä perusjuttuja, missä pitäis kyl onnistua.” (H2)

Myös henkilökohtaisuus oli tärkeää hyvälle hakijakokemukselle. Haastateltavat kuitenkin ymmärsivät, että hakijoita on massarekrytoinneissa niin paljon, ettei täysin henkilökohtainen viestintä ole tässä vaiheessa mahdollista. Henkilökohtaisen vaikutelman aikaansaamiseksi kuitenkin riitti heidän mielestään esimerkiksi se, että viestissä oli ihmisen allekirjoitus ja yhteystiedot automaattisen robottiviestin sijaan ja viestinnässä oli lämmin, hakijaa arvostava sekä ihmisläheinen sävy. Erityisen hyvänä viestintäkanavana prosessin etenemiseen liittyen koettiin myös sosiaalinen media, jossa useilla massarekrytoinneilla oli omia sivustoja. Esimerkiksi kesätyöhaun Facebook -ryhmässä tai Instagram -tilillä tapahtuva haun etenemisestä tiedottaminen koettiin hyvänä ja yrityksillekin helppona tapana viestiä hakijoille.

”Aikataulutus ja tiedottaminen siitä, et mitä tässä tapahtuu ja miks tapahtuu, että tosi selkeesti ne seuraavat stepit. Ja sit tietty, jos on jotain sisältöä esim Facebookit, Instat ja uratarinat, nii siit saa vähän sellasta niinku tuntumaa ehkä.” (H2)

Itse videohaastattelun, puhelinhaastattelun, soveltuvuustestien tai muiden välivaiheiden suorittamisessa hakijakokemukseen vaikutti vaiheen toimivuus ja helppous. Videohaastattelussa ja soveltuvuuskokeissa sopiva pituus ja vaiheen suorittamiseen annettu riittävän aika olivat tärkeitä hakijakokemuksen kannalta. Puhelinhaastattelussa puolestaan haastattelijan ominaisuudet korostuivat. Jos haastattelija osoitti kiinnostusta hakijaa kohtaan ja keskustelussa oli lämmin ja hakijaa arvostava sävy, oli kokemus haastattelusta usein hyvä. Suoritettuaan välivaiheen haastateltavat halusivat vielä kuulla, miten prosessi etenee ja milloin he kuulevat yrityksestä seuraavan kerran.

”Jos siinä on vaan muutama päivä aikaa täyttää se, ja jos sä nyt vaikka satut oleen sairaana tai jossain matkalla, nii ehkä aiheuttaa vähän haasteita. Ehkä yrityksen panos ois just se, et antais mahdollisuuden toteuttaa välivaiheet rauhassa ja hyvin, ja ehkä se selkee ohjeistus ja tiedotus, et mitä tän vaiheen jälkeen tapahtuu ja näin.” (H3)

”Positiivinen videohaastattelukokemus oli, että tuli just se kutsu siihen ja siin oli tosi selkeesti, et miten se toteutetaan ja oli järjestetty se sillee kivasti, et just se alusta tai portaali missä se tehtiin oli helppo käyttää ja siinä oli selkeet ohjeistusvideot, et miten kuuluu tehdä, ja miten sä vastaat kysymyksiin ja oli järkevät kysymykset et sekään ei oo itsestäänselvyys. Et

se kokonaisuus oli niinku järkevä ja hyvin suunniteltu, nii siit videohaastattelusta jäi hyvä kokemus.” (H3)

4.2.5 Sujuvan haastattelukokemuksen tarjoaminen

Seuraavassa vaiheessa eli haastatteluun valmistautumisessa ja haastattelussa hakijakokemus muodostui pääasiassa haastattelukutsun ominaisuuksista, viestinnän ja haastattelusta informoinnin ominaisuuksista sekä itse haastattelutilanteen ominaisuuksista. Useat haastateltavat kokivat tällä vaiheella olevan eniten merkitystä hakijakokemuksen muodostumiselle, sillä tässä vaiheessa tapahtui usein ensimmäinen ”oikea” kohtaaminen yrityksen kanssa. Vaikka edellisessäkin vaiheessa on saatettu puhua yrityksen edustajan kanssa esimerkiksi puhelimesta tai nähdä hänet videolla, koettiin kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella olevan huomattavasti enemmän vaikutusta hakijakokemukselle.

Haastattelukutsu koettiin tässä hakuprosessin vaiheessa erittäin mieluksena ja odotettuna tapahtumana, jonka ominaisuuksilla kuten kanavalla, sisällöllä ja sävyllä oli merkitystä hakijakokemuksen muodostumiselle. Haastattelukutsu vastaanotettiin huomattavasti mieluummin puhelimitse kuin sähköpostilla, sillä se mahdollisti vuorovaikutuksellisuuden viestinnässä. Puhelun aikana pystyi paremmin esimerkiksi sopimaan haastattelun käytännön järjestelyistä kuten aikataulusta ja paikasta sekä luomaan hakijalle positiivisen tunteen, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja haastattelua odotetaan innolla myös yrityksen puolelta. Sähköpostilla tulleet haastattelukutsut puolestaan koettiin melko negatiivisina hakijakokemuksen kannalta, sillä tällöin haastattelun käytännön asioista ei juurikaan voinut neuvotella, lisätietoa oli hankalampi kysyä ja yrityksestä välittyi kasvottomampi kuva. Haastateltavat arvostivat myös tavallisuudesta poikkeavia haastattelukutsuja ja kokivat niiden vaikuttavan usein positiivisesti hakijakokemukseen. Eräs haastateltava oli saanut haastattelukutsun esimerkiksi LinkedInissa ilman varsinaista työpaikan hakemista.

”Mulla kävi niin, että yhen ison suomalaisen yrityksen markkinoinnin team lead oli kattonu linkkarissa mun profiilia, ja laitoin sit sille connect pyydön pienen saateviestin kanssa. Se sit laitto mulle linkkarissa et tuutko haastatteluun, et se oli kiva et se hoisi sen siinä kanavassa, missä mä osotin aktiivisuutta.” (H5)

Haastateltaville oli myös tärkeää, että haastattelukutsun yhteydessä viestittiin ja tiedotettiin tarkasti haastattelun yksityiskohdista, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun mahdollisimman hyvin. Tarkka tieto siitä, mitä tulee tapahtumaan vähensi myös haastatteluun liittyvää stressiä ja näin paransi hakijakokemusta. Ohjeita kaivattiin ajan ja paikan lisäksi esimerkiksi perille löytämiseen, vastaanotossa ilmoittautumiseen, pukukoodiin, mukaan tarvittaviin asioihin sekä haastattelun tyyliin, ohjelmaan ja keston liittyen. Haastattelun ohjelmaan liittyen koettiin tärkeänä myös tieto siitä, keskitytäänkö haastattelussa esimerkiksi enemmän työ- ja opintohistoriaan vai siihen, minkälainen työntekijä haastateltava on. Tämä teki haastatteluun ja siellä esitettäviin kysymyksiin valmistautumisesta helpompaa. Myös joustavuus näistä asioista sovittaessa koettiin tärkeäksi. Koska itse haastattelukutsukin oli usein jännittävä kokemus ja muistettavaa oli paljon, kokivat haastateltavat hyvänä käytäntönä sähköpostiin puhelun jälkeen tulevat vahvistusviestit, joissa lukee vielä kaikki haastattelun yksityiskohdat. Tällöin niitä ei tarvitse yrittää muistaa pelkän puhelun perusteella, mikä myös osaltaan vähentää haastatteluvaiheeseen liittyvää stressiä.

”No tietysti järjestää hyvät olosuhteet haastattelulle ja just se, et ne järjestää hyvin sen aikataulun. Noi saattaa usein tulla aika lyhyellä aikataululla, et se voi tuottaa haasteita, nii et sieltä päästä ollaan myös joustavii et ymmärretään se, et on muutaki elämää ku tulla sinne haastatteluun. Sit yleisesti se ilmapiiri ku se on se eka kerta, ku sä meet käymään siellä työpaikalla ja mahdollisesti saatat tavata muita haastateltavia, nii ehkä sen yrityksen tehtävä on luoda sellanen hyvä ja turvallinen ympäristö sille.” (H3)

”Must on kiva, jos ne kertoo, et minkä tyyppinen se haastattelu on, vaikka et siel on tää ja tää tyyppi, jotka tekee tätä ja tätä siel firmas, ja ne juttelee tämmöistä asioita, ja hei sun ei tavi ottaa CV:tä mukaan et se on valmiina tääl, ja tuu siihen aulaan ja ilmottaudu siinä ja nähää 10.15. Et tää on musta kiva, ettei olla vaa sillee, et ilmesty paikalle.” (H8)

Itse haastattelutilanteessa hakijakokemukseen vaikutti haastateltavien mielestä eniten haastattelutilanteen vuorovaikutus ja ilmapiiri. Positiivisen hakijakokemuksen tarjosi useimmiten hyvin vuorovaikutuksellinen, kuunteleva ja keskusteleva haastattelutyöli, jossa yksipuolisen tenttauksen sijaan haastateltava kertoi paljon myös yrityksestä ja työpaikasta, sekä tavallaan ”markkinoi” työpaikkaa haastateltavalle. Myös se, että haastattelija oli hyvin valmistautunut haastatteluun, osoitti kiinnostusta hakijaa kohtaan

ja loi osaltaan lämmintä, positiivista ja rentoa ilmapiiriä, vaikutti hakijakokemukseen positiivisesti. Saman huomion tekivät myös Boswell ym. (2003, 31), jotka totesivat, että suurin negatiivinen vaikutus hakijakokemukselle on haastattelijan käytöksellä ja asenteella. Esimerkiksi jos haastattelijä vaikutti huonosti valmistautuneelta, ei ollut perehtynyt työtehtävään tai hakijaan, ei pitänyt ajan tasalla prosessin etenemisestä tai vaikutti välinpitämättömältä tai ylimieliseltä, oli hakijakokemus yleensä huono. Tämän lisäksi myös henkilökemialla ja niiden yhteensopivuudella koettiin olevan jonkin verran merkitystä hakijakokemukselle. Haastateltavat kokivat usein hyvinä myös hieman tavallisuudesta poikkeavat epäviralliset haastattelun toteutustavat, joista he nostivat esille kävelylenkkihaastattelun ja haastattelun kahvilla käynnin yhteydessä. Erityisen negatiivisesti hakijakokemukseen vaikutti puolestaan epäolennaiset, osaamista kyseenalaistavat tai epäeettiset kysymykset sekä se, jos haastateltava ei osoittanut juurikaan kiinnostusta hakijaa kohtaan tai ei ollut valmistautunut haastatteluun kunnolla.

”Haluun kuulla myös aika paljon siitä työpaikasta, tiimistä ja työntehtävistä. Silloin, että ne antaisi siinä vaiheessa myös tietoa mulle, ettei se olisi vaan sitä, et haastateltavaa haastatellaan, vaan enemmän sellaista keskustelua, et molemmat miettisi sopiiko toi tänne tai sopiiko ite sinne.” (H6)

”Kerrotaan riittävästi tietoa siitä yrityksestä, työajoista, työpaikasta, työyhteisöstä, työvälineistä, eduista ja kaikesta tälläisestä. Siel on osaavat henkilöt kyselemässä ja kertomassa oikeita ja olennaisia asioita.” (H4)

”Mun mielestä haastattelun ei tarvii olla just perus virallinen haastattelu, et se voi olla vaikka jossain eri paikassa, vaikka jossain kahvilassa tai mä oon kuullu et on jotain kävelyhaastateluja, et sen ei tarvii olla se perus jäykkä tilanne, et niissä vois miettii jotain mielenkiintoisempia lähestymistapoja.” (H1)

Tiivistelmänä hyvä hakijakokemus pystyttiin tässä vaiheessa luomaan haastateltavien mielestä tekemällä hakijalle sellainen olo, että hänestä ollaan kiinnostuneita, tarjoamalla mahdollisimman paljon tietoa valmistautumisen tueksi ja luomalla itse haastattelulle hyvät ja mahdollisimman stressittömät olosuhteet. Lopuksi haastateltavat halusivat luonnollisesti tietää, milloin he kuulevat lopullisesta valinnasta.

”Joillain yrityksillä on esimerkiksi verkkosivuilla ohjeet, et miten pystyy valmistautuun työhaastatteluun, niin se et ne kertoo se oman näkökulman siihen, on tosi iso juttu. Sit mahdollisimman rento haastattelutilanne, et ne rekrytoijat tai ne ketkä haastattelee, ajattelis sen sellasena vuorovaikutuksellisena, ettei se oo sellanen, et yritetään saada haastateltava pinteeseen, enemmänkin keskustelumaista. Itelläki on kokemusta sellasista haastatteluista, joissa tuntuu et halutaan grillata ihmistä, ja kyseenalaistaa osaamista ja takerrutaan tiettyihin asioihin, niin siin tulee tosi negatiivinen vaikutelma siitä yrityksestä.” (H7)

4.2.6 Viimeinen silaus hakijakokemukselle

Hakijakokemuksen muodostumiseen tietynlaisena viimeisenä silauksena vaikuttaa tieto siitä, tuliko valituksi vai ei. Tässä vaiheessa hakijakokemuksen muodostumiseen vaikutti erityisesti valinnasta tiedottamisen ominaisuudet, käytännön asioiden sopiminen valituksi tullessa sekä palaute ja perustelut, mikäli hakija ei tullut valituksi.

Useiden haastateltavien mielestä valinnasta tiedottaessa tärkeintä oli ajantasaisuus ja pikainen ilmoitus mahdollisista viivästyksistä. Korkeakouluopiskelijoilla on usein meneillään jopa kymmeniä työnhakuprosesseja samanaikaisesti, jolloin paikkojen välillä tasapainotteleminen saattaa olla hankalaa. Tällöin viivästykset valinnoista ilmoittamisessa saattavat johtaa siihen, että hakija on jo hyväksynyt toisen työtarjouksen tai pahimmassa tapauksessa kieltäytynyt työtarjouksesta odottaessaan turhaan ilmoitusta vielä mieluisammasta työpaikasta. Myös ilmoituksen sävy oli haastateltaville tärkeää. Varsinkin valituksi tullessa hakijakokemukseen vaikutti positiivisesti se, jos yrityksen edustajat vaikuttivat innostuneilta saadessaan hakijan heille töihin ja ilmoituksessa oli positiivinen tervetulleeksi toivottava sävy. Lisäksi haastateltavat halusivat ilmoituksen yhteydessä kuulla käytännön järjestelyistä kuten työsopimuksen allekirjoituksesta, palkasta ja aloitusajankohdasta. Myös silloin, kun ei tullut valituksi, ilmoituksen lämmin ja hakijan vaivannäköä arvostava sävy nousivat tärkeiksi pettymystä lieventäviksi tekijöiksi.

”Se, et kun ollaan todennäkösesti kerrottu, et millon ollaan yhteydessä, nii oikeesti ollaan sillon, ettei odotuteta turhaan tai pidetä epätietosuudessa, koska just tossa vaiheessa se on se ratkaseva puhelu tai viesti, mitä odotetaan, nii mun mielestä se yrityksen panos ois mahdollisimman pian tai heti kun niillä on se tieto, nii ilmottaa hakijalle, et kuinka kävi. Ja sitten, jos ei päässy, nii

kerrotais se, et mistä on jääny kiinni tai et sais jotain palautetta, nii se ois mun mielestä myös tärkeä yrityksen tehtävä.” (H3)

”Se, et täs vaiheessa isot asiat ois selkeetä; palkka, millon alottaa, tarkka työnkuva. Et ne ois niinku ihan kristallinkirkkaita, ettei niitä tarvis alkaa sit kiusallisesti kyseleä siin vaiheessa, ku menee kirjottaa sopimusta, et paljos se palkka ny olikaan.” (H2)

Koska tieto siitä, että ei tullut valituksi saattoi tulla missä tahansa työnhakuprosessin vaiheessa hakemuksen lähettämisen jälkeen, hakijat odottivat eri asioita eri vaiheissa. Mitä pidemmälle prosessi oli edennyt, sitä enemmän yritykseltä odotettiin. Mikäli tieto tuli heti hakemuksen lähettämisen jälkeen, hakijoille riitti usein pelkkä sähköpostiviesti, mutta varsinkin viimeisen haastattelun jälkeen henkilökohtainen ilmoitus puhelimitse sekä palautteen saaminen oli hakijoille tärkeää hyvän hakijakokemuksen muodostumisen kannalta, jotta he pystyvät kehittämään itseään ja omaa työnhakuprosessiaan.

”Isoissa rekryissä se on se sähköposti, et sua ei nyt valittu, minkä ne lähettää tuhannelle muullekkin ihmiselle, et se tuntuu vähän kolkolta, mut kyl mä ymmärrän sen et ku on nii paljo niitä ihmisii, nii ei kaikille vaan voi soittaa.” (H8)

”Huomas kylä, et ne oli lähettäny kaikille muillekkin sen saman viestin, mut se oli jotenkin sillee kivasti muotoiltu että ”oli kylä tosi paljon hyviä hakijoita, että olit kylä tosi hyvä mutta valitettavasti päädyimme menemään jollain toisella vaihtoehdolla, mutta pidämme sinut jossain listoilla”. Siitä tuli sellanen olo, et se oli kuitenkin parempi, kun sellanen perus ”valitettavasti emme valinneet sinua, kiitos hei”, et siinä oli lämmin sävy ja kiiteltiin hakemisesta. Kun sit sain paikan, niin soitettiin jo seuraavana päivänä perään, että ”joo me halutaan sut, että et kai sä oo ehtiny vielä ottaa mitään muuta paikkaa vastaan, et meidän piti napata sut nopee”, et oli kyl tosi kiva et tuli heti se soitto, ettei joutunu sit enää siinä vaiheessa odottelee kauaa.” (H1)

Myös palautteen ja perusteluiden tietynlainen uskottavuus koettiin tärkeänä. Esimerkiksi muutamalle haastateltavalle oli kylä kerrottu, mitkä taidot tai kokemukset omaavia hakijoita oli valinnoissa suosittu, mutta koska myös he olivat täyttäneet nämä kriteerit, ei palautetta pidetty kovinkaan uskottavana tai hyödyllisenä. Tällöin se huononsi hakijakokemusta jopa enemmän kuin se, ettei olisi saanut palautetta ollenkaan. Palautteen annossa hakijakokemukseen positiivisesti vaikuttavina keinoina nostettiin esille myös

innovatiiviset tavallisuudesta poikkeavat palautteen antotavat. Esimerkkejä tästä olivat esimerkiksi tapahtuma, jossa annettiin vinkkejä hakemukseen ja haastatteluun hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi sekä palautteen ja hakemusvinkkien antaminen sosiaalisessa mediassa. Myös tulevista avoimista työpaikoista tiedottaminen ja kannustaminen hakemaan näihin koettiin hyvänä keinona näyttää arvostusta hakijaa kohtaan myös niissä tilanteissa, kun ei tullut valituksi.

”Sekin ärsyttää, jos sä saat sellasen pelkän ”ei kiitos” -viestin, ja sit sitä just yritetään pehmittää sillä, et laitetaan ne syyt, mut sit jos ne syyt ei ees päde, nii se tuntuu viel pahemmalta ku se et siin ei lue mitää.” (H8)

”Mun mielestä hyvä esimerkki oli yks firma, jossa oli niille, jotka ei päässy joku tapahtuma missä pysty saamaan jotain vinkkejä CV:hen. Ja pystyyhän sen tekeen niinkin, et tekee vaikka jonkun somepostauksen, et miten pystyy vaikka jatkossa kehittymään. Et varmaan vaikee vastata jokaselle. mut et ois joku tällänen palaute kuitenkin, et otetaan myös ne ei valitut huomioon, nii sit tulee sellanen et kyl mä haluan viel hakee tonne uudestaan.” (H7)

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset osoittivat hakijakokemuksen olevan Milesin ja McCameyn (2018, 757) havaintojen mukaisesti hyvin monitahoinen ja kokonaisvaltainen kokemus, joka muovautuu ja muuttuu jatkuvasti hakijan ollessa kosketuksissa organisaation ja rekrytointiprosessin kanssa eri tavoilla työnhakuprosessinsa edetessä. Tässä kappaleessa vedetään yhteen tutkimuksen tulokset, käydään läpi tuloksissa esille nousseita hakijakokemuksen kannalta merkittävimpiä tekijöitä sekä tarkastellaan tuloksia teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Tulosten yhteenveto on esitetty myös kuviossa 8.

Niin tulosten perusteella muodostetusta työnhakuprosessista ja siihen liittyvistä aktiviteeteista kuin hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistäkin oli löydettävissä yhtäläisyyksiä teoreettisessa viitekehyksessä läpikäytyyn kirjallisuuteen

nähdessä. Työnhakuprosessin vaiheet mukailivat hyvin pitkälle teoriaosuudessa esiteltyä Kanferin ym. (2001), Stremerschin ja Van Hoyen (2019) sekä Van Hooftin (2013) tunnistamaa työnhakuprosessia. Molemmista oli löydettävissä peräkkäiset tarpeen tunnistamisen, suunnittelun ja tiedon hankinnan, työnhakutoiminnan eli hakemusten teon ja haastatteluissa käynnin sekä palautteen perusteella onnistumisen arvioinnin vaiheet. Myös näissä vaiheissa suoritettavista työnhakuaktiviteeteista oli tunnistettavissa niin Blaun (1994) jaottelemaa valmistelevia ja aktiivisia työnhakuaktiviteetteja kuin Saksin ja Ashforthin (2000), Zottolin ja Wanousin (2000) sekä Wanberginkin ym. (2020) tarkastelemaa muodollisia ja epämuodollisia työnhakuaktiviteetteja. Lisäksi van Hooftin ym. (2013) huomio siitä, että parhaisiin tuloksiin päästään, kun työnhaun tavoitteet asetetaan selkeästi, käytetään keskittynyttä tai tutkivaa työnhakustrategiaa (Crossley & Highhouse, 2005), hyödynnetään monipuolisesti niin muodollisia kuin epämuodollisiakin työnhakulähteitä sekä kehitytään saadun palautteen avulla, oli nähtävissä myös tutkimuksen tuloksissa.

Ensimmäisessä tulosten perusteella tunnistetussa työnhakuprosessin vaiheessa, tarpeen tunnistamisessa ja työnhakuun valmistautumisessa, tunnistettiin tarve hakea töitä, kartoitettiin omia tavoitteita ja kykyjä sekä valmistauduttiin henkisesti työnhakuun. Tässä vaiheessa hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttivat erityisesti työnantajabrändi ja työnantajakuva, rekrytointimainonta sekä näkyvyys eri kanavissa. Työnantajabrändin, työnantajatietoisuuden sekä työnantajakuvan merkityksen jo ennen varsinaisen rekrytointiprosessin alkua ovatkin tunnistaneet myös Cable ja Turban (2001), joiden mukaan kokonaiskuva työnantajasta muodostuu usein jo paljon ennen rekrytointiprosessia ja sitä voi olla hankalaa muuttaa. Erityisesti työnantajatietoisuus ja sen kautta muodostuva positiivinen työnantajakuva olivat perusta hyvän hakijakokemuksen muodostumiselle myös tulosten perusteella. Hyvän hakijakokemuksen tässä työnhakuprosessin vaiheessa tarjosivat näin ollen yritykset, jotka olivat näkyvästi läsnä siellä, missä opiskelijatkin ovat ja rakensivat jatkuvasti työnantajakuvaansa ja työnantajabrändiään, joiden avulla he olivat opiskelijoiden mielissä potentiaalisia työnantajia miettiessä.

Tiedon etsinnän ja työpaikkoihin perehtymisen vaiheessa selailtiin työpaikkoja eri kanavista, tutustuttiin yrityksiin ja etsittiin aktiivisesti tietoa työpaikoista ja työnantajista. Hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttivat näitä aktiviteetteja suorittaessa erityisesti tiedon saatavuus ja johdonmukaisuus, työpaikkailmoitusten ominaisuudet sekä

edellisen vaiheen tavoin näkyvyys eri kanavissa. Hyvän hakijakokemuksen sai luotua tarjoamalla useissa kanavissa helposti saatavilla olevaa, olennaista ja kattavaa tietoa työpaikoista ja yrityksistä sekä panostamalla työpaikkailmoitusten selkeyteen, rehellisyyteen ja informatiivisuuteen. Näitä seikkoja tukevat myös Breaughin ja Starken (2000) huomiot siitä, että rekrytointiaktiviteetteja suunnitellessa on erityisen tärkeää varmistaa, että hakijoille muodostuu realistinen kuva työstä ja organisaatiosta sekä Allenin (2007) esille nostama rekrytointimainonnan informatiivisuuden merkitys hakijakokemukselle.

Hakemuksen valmistelun ja lähettämisen vaiheessa muokattiin ja valmisteltiin hakemuskirjettä ja CV:tä, täytettiin ja lähetettiin hakemuslomake sekä viimeisteltiin hakeminen esimerkiksi soittamalla perään. Tässä vaiheessa hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttivat edellisen vaiheen tavoin työpaikkailmoitusten ominaisuudet, sekä lisäksi työnhakukanavan ominaisuudet. Nämä tekijät huomioon ottaen hyvä hakijakokemus pystyttiin tarjoamaan työpaikkailmoituksiin liittyen samalla tavalla kuin edellisessäkin vaiheessa eli panostamalla työpaikkailmoitusten selkeyteen, rehellisyyteen ja informatiivisuuteen. Työnhakukanavan puolestaan tuli olla helppo ja yksinkertainen, jonka lisäksi Thielsch ja Träumer (2012) nostivat esille myös hakemisen reiluuden ja joustavuuden. Vaikka hakemisen helppous nousikin merkittävimmäksi tekijäksi, oli myös Thielschin ja Träumerin huomio nähtävissä tuloksissa.

Yrityksen yhteydenottoon ja tietoon seuraavasta vaiheesta puolestaan kuuluivat yhteydenoton odottelu, tiedon saaminen seuraavasta vaiheesta sekä seuraavan vaiheen kuten videohaastattelun suorittaminen. Tässä vaiheessa tärkeitä seikkoja hakijakokemuksen muodostumisen kannalta olivat viestinnän ominaisuudet sekä välivaiheen kuten video- tai puhelinhaastattelun ominaisuudet. Nämä tekijät huomioiden positiivinen hakijakokemus pystyttiin tarjoamaan sujuvalla, ajantasaisella ja informatiivisella viestinnällä sekä tekemällä välivaiheen suorittamisesta mahdollisimman helppoa ja joustavaa. Tästä työnhakuprosessin vaiheesta eteenpäin viestinnän, kommunikaation ja erityisesti sen ajantasaisuuden tärkeys hakijakokemukselle korostui niin tuloksissa kuin aiemmassa kirjallisuudessa esimerkiksi Breaughin (2008), Rynesin (1991) sekä Boswellin ym. (2003) teoksissa.

Haastatteluun valmistautumisen ja haastattelun vaiheessa vastaanotettiin haastattelukutsu, valmistauduttiin haastatteluun ja käytiin haastattelussa. Tässä vaiheessa

hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttivat haastattelukutsun ominaisuudet, viestintä ja informointi sekä haastattelutilanteen ja haastattelijan ominaisuudet. Näin ollen hyvä hakijakokemus pystyttiin tarjoamaan tarkalla informoinnilla haastattelun yksityiskohdista sekä luomalla lämminhenkinen ja keskusteleva haastattelutilanne. Viimeisessä vaiheessa saatiin tieto siitä, tuliko valituksi työhön sekä sovittiin mahdollisista käytännön järjestelyistä. Tässä vaiheessa hakijakokemuksen kannalta tärkeitä seikkoja olivat valinnasta ilmoittamisen ominaisuudet, käytännön asioista tiedottaminen sekä erityisesti perustelut ja palaute, joiden tärkeyden hakijakokemukselle nostivat esille myös esimerkiksi Thielsch ja Träumer (2012) sekä Van Hooft ym. (2013). Hyvä hakijakokemus muodostui näin ollen nopeasta ja ajantasaisesta ilmoituksesta, informatiivisuudesta käytännön asioista sopiessa ja tiedottaessa sekä rakentavan palautteen ja vaihtoehtojen mahdollisuuksien tarjoamisesta.

Työnhaku-prosessin vaihe	Mitä tapahtuu?	Mistä tekijöistä hakijakokemus muodostuu?	Miten hakijakokemuksesta tehdään hyvä?
Tarpeen tunnistaminen ja työnhakuun valmistautuminen	<ul style="list-style-type: none"> • työnhaun tarpeen tunnistaminen • tavoitteiden ja omien kykyjen kartoittaminen • henkinen valmistautuminen työnhakuun 	<ul style="list-style-type: none"> • työnantajabrändi ja työnantajakuva • rekrytointimainonta • näkyvyys eri kanavissa 	<ul style="list-style-type: none"> • näkyvyys ja läsnäolo siellä, missä opiskelijatkin ovat • työnantajabrändin ja työnantajakuvan jatkuva rakentaminen
Tiedon etsintä ja työpaikkoihin perehtyminen	<ul style="list-style-type: none"> • työpaikkojen selailu eri kanavissa • yrityksiin tutustuminen • aktiivinen tiedonhankinta 	<ul style="list-style-type: none"> • tiedon saatavuus ja johdonmukaisuus • työpaikkailmoitusten ominaisuudet • näkyvyys eri kanavissa 	<ul style="list-style-type: none"> • useissa kanavissa helposti saatavilla oleva, kattava ja olennainen tieto • selkeät, rehelliset ja informatiiviset työpaikkailmoitukset
Hakemuksen valmistelu ja lähettäminen	<ul style="list-style-type: none"> • hakemuskirjeen ja CV:n muokkaaminen • hakemuslomakkeen täyttö • viimeistely 	<ul style="list-style-type: none"> • työpaikkailmoitusten ominaisuudet • työnhakukanavan ominaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • selkeät, rehelliset ja informatiiviset työpaikkailmoitukset • helppo, yksinkertainen hakukanava
Yrityksen yhteydenotto ja tieto seuraavasta vaiheesta	<ul style="list-style-type: none"> • yhteydenoton odottaminen • tieto seuraavasta vaiheesta • seuraavan vaiheen suorittaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • viestinnän ominaisuudet • välivaiheen (esim. puhelin - /videohaastattelu) ominaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • sujuva, ajantasainen ja informatiivinen viestintä • helppous ja joustavuus välivaiheen suorittamisessa
Haastatteluun valmistautuminen ja haastattelu	<ul style="list-style-type: none"> • kutsu haastatteluun • haastatteluun valmistautuminen • haastattelutilanne 	<ul style="list-style-type: none"> • haastattelukutsun ominaisuudet • viestintä ja informointi • haastattelutilanteen ja haastattelijan ominaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> • tarkka informointi haastattelun käytännön asioista • keskusteleva ja lämminhenkinen haastattelutilanne
Tieto valinnasta	<ul style="list-style-type: none"> • tieto siitä, tuliko valituksi • käytännön järjestelyt 	<ul style="list-style-type: none"> • valinnasta ilmoittamisen ominaisuudet • perustelut ja palaute • käytännön asioista tiedottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • nopea, ajantasainen ilmoitus • informatiivisuus käytännön asioista sopiessa • rakentavan palautteen ja vaihtoehtojen mahdollisuuksien tarjoaminen

Kuvio 8. Tutkimuksen tulosten yhteenveto

Vaikka eri tekijät vaikuttivat hakijakokemukseen eri työnhakuprosessin vaiheissa, tuloksissa nousi esille muutamia tekijöitä ja vaiheita, jotka koettiin erityisen tärkeiksi

hakijakokemuksen kannalta. Kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi nousi ehdottomasti viestintä, mikä mukailikin hyvin pitkälle aiempaa kirjallisuutta ja erityisesti Breughin (2008) ja Rynesin (1991) huomioita. Haastateltavien mielestä oli ensiarvoisen tärkeää, että hakuprosessin etenemisestä tiedotettiin jokaisessa vaiheessa ajantasaisesti. Näin pystyttiin vähentämään työnhakuun liittyvää Van Hooftinkin ym. (2013) tunnistamaa stressiä ja epätietoisuutta, mikä puolestaan paransi hakijakokemusta. Toisena merkittävänä tekijänä esille nousi Breughin ja Starken (2000) sekä Alleninkin (2007) tutkimuksissaan esille nostamat avoimuus ja rehellisyys siitä, mitä haetaan, mitä hakijalta edellytetään ja mitä työhön sisältyy. Haastateltavien mielestä myös nämä tekijät huomioimalla pystyttiin vähentämään hakijan stressiä ja epätietoisuutta sekä turhaa työtä, jota hakija tekisi hakiessaan paikkaa, joka ei sovi hänelle. Muita koko työnhakuprosessille yhteisiä hakijakokemuksen kannalta tärkeitä seikkoja olivat myös Boswellin ym. (2003) tunnistama henkilökohtaisuus sekä hakemisen helppous ja rekrytointiaktiviteettien persoonallisuus.

Hakijakokemuksen kannalta tärkeimmiksi työnhaun vaiheiksi tunnistettiin hakemuksen jättäminen sekä haastattelu, joista hakemuksen jättäminen koettiin samalla vähiten mielekkäimpänä työnhaun vaiheena ja haastattelu puolestaan mielekkäimpänä työnhaun vaiheena. Hakemuksen jättämisen epäsuosio johtui pääasiassa siitä, että hakijakokemus koettiin tässä vaiheessa usein melko huonoksi. Samasta syystä vaihe koettiin myös merkittävänä, sillä hakijakokemuksen ollessa yleensä huono, yritysten on melko helppo erottautua tarjoamalla hyvä hakijakokemus hakemuksen jättämisvaiheessa. Haastattelusta puolestaan pidettiin, sillä siinä sai usein ensimmäisen varsinaisen kontaktin yritykseen. Toisaalta epäonnistuneen haastattelukokemuksen koettiin vaikuttavan hakijakokemukseen erittäin negatiivisesti, minkä huomasi myös Boswell ym. (2003) tunnistaessaan haastattelijan huonolla käytöksellä olevan kaikkein kielteisimmän vaikutuksen hakijan mielikuvalle rekrytointiprosessista.

Vaikka edellä mainittujen tekijöiden merkitys korostuikin tuloksissa, kokivat haastateltavat hakijakokemuksen olevan tästä huolimatta laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat kaikki työnhakuprosessin vaiheet, kaikki kohtaamiset yrityksen kanssa sekä myös omat uskomukset ja käsitykset. Huono kokemus haastattelusta saattoi mitätöidä hyvän kokemuksen aiemmista työnhakuprosessin vaiheista ja toisinpäin. Tästä näkökulmasta hakijakokemusta tulisi rakentaa Milesin ja McCameyn (2018) huomion

mukaisesti yhtenäisenä, kokonaisvaltaisena kokemuksena jokaisessa työnhakuprosessin vaiheessa.

5.2 Kontribuutio

Tämä tutkimus on lisännyt tietämystä hakijakokemuksesta ja sen muodostumiseen liittyvistä moninaisista tekijöistä niin tieteellisellä kuin käytännön liike-elämänkin tasolla. Vaikka tutkimuksen laajempaa viitekehystä eli rekrytointia ja työnhakua on käsitelty tieteellisessä tutkimuksessa hyvinkin paljon, ei varsinaisesta aiheesta eli korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemuksesta ja työnhausta massarekrytointien kontekstissa ole juurikaan aiempaa tutkimusta. Lisäksi, koska hakijakokemuksen merkitykseen yrityksen liiketoiminnalle on Gretczkon ja Clearyn (2016) mukaan herätty vasta viime aikoina kilpailun parhaista työntekijöistä kiristyessä, on sen huomioiminen käytännön liiketoiminnassa vielä lapsen kengissä. Tutkimus on näin ollen tervetullut keskustelun avaus tärkeästä aiheesta, jonka merkitys niin tieteellisessä tutkimuksessa kuin käytännön liike-elämässäkin tulee todennäköisesti kasvamaan entisestään.

Teoreettisesti tutkimuksen tuloksista on löydettävissä runsaasti yhtäläisyyksiä aiemman rekrytointiin, työnhakuun, työnantajakuvaan ja -brändiin sekä hakijakokemukseen liittyvän tutkimuksen kanssa. Tutkimus myös osaltaan täydentää olemassa olevaa aiheisiin liittyvää tutkimusta. Eroavaisuuksia aiempaan tutkimukseen nähden ei puolestaan ole juurikaan havaittavissa. Tämä saattaa johtua varsinkin hakijakokemuksen osalta aiemman tutkimuksen vähäisyydestä. Suurimpina yhtäläisyyksinä aiempaan tutkimukseen nähden esille nousivat viestinnän tärkeys hakijakokemukselle, työnhakuaktiviteetit sekä työnhakuprosessin kulku. Sujuva, ajantasainen ja rehellinen viestintä oli hakijoille tärkeää jokaisessa työnhakuprosessin vaiheessa, minkä tunnistivat tutkimuksissaan myös Breugh (2008), Rynes (1991) sekä Boswell ym. (2003). Haastateltavien käyttämät työnhakuaktiviteetit mukailivat hyvin pitkälle jaottelua niin muodollisiin ja epämuodollisiin (Saks & Ashforth, 2000, 278; Zottoli & Wanous, 2000, 356; Wanberg ym., 2020, 317) kuin valmisteleviin ja aktiivisiin (Blau, 1994) työnhakuaktiviteetteihin, joita täydensivät Nikolaoun (2014) esille nostamat sosiaalisen median kanavat.

Lisäksi työnhakuprosessi mukaillen Kanferin ym. (2001), Van Hoyen ym. (2009), Stremersch ja Van Hoyen (2019) sekä van Hooftin ym. (2013) havaintoja oli hyvin samanlainen kuin tutkimuksen haastateltavien tunnistama työnhakuprosessi. Edellä mainitut tutkijat tunnistivat työnhakuprosessin vaiheina työllistymisen tarpeen tunnistamisen, työnhaun suunnittelun, työnhakutoiminnan sekä arvioinnin. Tässä tutkimuksessa tunnistettujen vaiheiden voidaan osaltaan myös katsoa täydentävän edellisiä, sillä prosessi kuvataan yksityiskohtaisemmin. Esimerkiksi työnhakutoiminta -vaiheeseen voitaisiin sisällyttää tässä tutkimuksessa tunnistetut kolme vaihetta; hakemuksen valmistelu ja lähettäminen, yrityksen yhteydenotto ja tieto seuraavasta vaiheesta sekä haastatteluun valmistautuminen ja haastattelu. Lisäksi tämä tutkimus täydentää Kanferin ym. (2001), Van Hoyen ym. (2009), Stremersch ja Van Hoyen (2019) sekä van Hooftin ym. (2013) havaintoja tuomalla prosessin nimenomaan massarekrytointien kontekstiin.

Tutkimus mukailee ja täydentää myös Milesin ja McCameyn (2018) löydöksiä hakijakokemuksen muodostumisesta rekrytointiprosessin kuluessa vuorovaikutuksessa organisaation, hakijan sekä rekrytointiprosessin välillä. Kuten tässäkin tutkimuksessa, Miles ja McCamey (2018) näkevät työnhakijan hakuprosessin, organisaation rekrytointiprosessin ja hakijan polun näissä prosesseissa rinnakkaisina. Tämä tutkimus täydentää edellistä erityisesti keskittymällä hakijan polkuun, johon sisältyy hakijakokemus näiden prosessien aikana. Tämä tutkimus täydentää myös Acikgozin (2019) esille nostamaa aukkoa rekrytoinnin tutkimuksen ja työnhaun tutkimuksen yhdistämisessä tuomalla esille molemmat näkökulmat hakijakokemuksen muodostumisessa. Acikgoz (2019) toteaa näiden olevan kiinteässä vuorovaikutuksessa ja vaikuttavan merkittävästi toisiinsa, mikä nousi vahvasti esille myös tässä tutkimuksessa hakijakokemuksen kautta.

Kuten alussa mainittiinkin, eroavaisuuksia aiempaan tutkimukseen nähden ei juurikaan ollut löydettävissä. Esimerkiksi Acikgoz (2019) tunnisti kuitenkin rekrytointiprosessille ja työnhakuprosessille yhteisen suostuttelun vaiheen, jossa rekrytoijat suostuttelevat parhaan hakijan töihin ja työnhakijat suostuttelevat parhaita työnantajia ottamaan heidät töihin. Tässä tutkimuksessa aihe näyttäytyi kuitenkin hyvin paljon yksipuolisempaan työnhakijan puolelta. Haastateltavat kokivat, ettei heillä juurikaan ole varaa valita vaan he ovat se osapuoli, joka markkinoi itseään työnantajalle ja suostuttelee työnantajaa ottamaan heidät töihin. Työnantajilla puolestaan kuvattiin olevan paljon varaa mistä

valita. Tämä saattaa kuitenkin selittyä massarekrytointien suurilla volyymeilla, joissa työnantajilla useimmiten todellakin on runsaasti varaa valita hakijoiden joukosta. Myös se, että uransa alussa olevat korkeakouluopiskelijoilla ei vielä ole niin paljoa osaamista tai muuta tarjottavaa työnantajalle, että he voisivat neuvotella työpaikoista voi selittää osaltaan tätä ristiriitaista tulosta.

Keskeisimpänä uutena näkökulmana aiempaan tutkimukseen nähden tämä tutkimus nosti esille massarekrytointien kontekstin, jossa hakijakokemusta tutkittiin. Tästä näkökulmasta ei ollut olemassa aiempaa tutkimusta, joten oli mielenkiintoista nähdä, nouseeko esille esimerkiksi eroavaisuuksia tai erityispiirteitä. Massarekrytointien konteksti ei kuitenkaan näyttänyt tuovan merkittäviä eroavaisuuksia aiempaan perinteisten rekrytointien näkökulmasta tehtyyn tutkimukseen nähden. Melko samankaltaiset tekijät kuten onnistunut viestintä ja prosessin ajantasaisuus loivat hyvää hakijakokemusta sekä perinteisissä rekrytoinneissa että massarekrytoinneissa. Mielenkiintoisena tekijänä esille nousi kuitenkin se, että massarekrytoinneissa esimerkiksi viestinnässä ja ajantasaisuudessa on huomattavasti hankalampi onnistua hakijoiden suuren määrän vuoksi, ja näin ollen hakijakokemus on usein huonompi kuin perinteisissä rekrytoinneissa. Tämä puolestaan nostaa esille tarpeen löytää uusia paremmin massarekrytointien kontekstissa toimivia rekrytointiaktiviteetteja ja työnhakukeinoja, joilla pystytään paikkaamaan puutteita hakijakokemuksessa. Tämän tutkimuksen massarekrytointien konteksti toikin uutena näkökulmana aiempaan kirjallisuuteen nähden esille esimerkiksi rekrytointikeinojen persoonallisuuden ja epätavalliset rekrytointikeinot vastauksena tähän ongelmaan.

Tutkielman tuloksia voi hyödyntää myös käytännön liike-elämässä. Esimerkiksi Ployhartin (2006, 1) mukaan aiheeseen liittyvä tutkimus sivuutetaan tai ymmärretään väärin useiden organisaatioiden päättäjien toimesta. Nykyiset korkeakouluopiskelijat ovat tulevaisuudessa eniten rekrytoinnin kohteena oleva työvoima ja runsaasti yritysten tuotteita ja palveluja kuluttava väestö, jonka hakijakokemukseen on tärkeää panostaa jo harjoittelu- ja kesätyörekrytoinneista lähtien. Jotta hakijakokemukseen voidaan panostaa, ja jotta sitä voidaan parantaa, täytyy ensin luoda ymmärrys siitä, miten hakijakokemus muodostuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Näihin kysymyksiin tutkielmani onkin osaltaan tarjonnut vastauksia. Tutkielma nostaa esille myös strategisemman näkökulman hakijakokemukseen, josta voidaan hyötyä myös käytännön liike-elämässä massarekrytointiprosessien suunnittelussa ja toteutuksessa. Sen sijaan, että

hakijakokemukseen suhtaudutaan vain rekrytointiprosessin tuloksena, se tulisi ottaa huomioon strategisena tekijänä ja tavoitteena jo rekrytointiprosessia suunnitellessa. Tutkielma tarjoaa erityisesti vinkkejä siihen, mitä missäkin rekrytointiprosessin vaiheessa tulee ottaa huomioon hyvän hakijakokemuksen muodostumisen mahdollistamiseksi.

Tiivistelmänä tutkielma tarjoaa niin teorian kuin käytännönkin kannalta lisätietoa melko rajatusta aiheesta, josta ei juurikaan ole olemassa aiempaa kirjallisuutta ja johon ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota myöskään käytännön liike-elämässä. Hakijakokemuksen merkitykseen on onneksi kuitenkin herätty viime aikoina työmarkkinoiden muuttuessa entistä kilpaillummiksi ja hyvää hakijakokemusta arvostavan Y-sukupolven siirtyessä työelämään. Aihetta onkin mielestäni tärkeää tutkia lisää, jotta sen merkitys ymmärretään entistä laajemmin niin akateemikkojen kuin rekrytoijienkin toimesta.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja rajoitukset

Tutkimuksen toteuttaminen on aina monimutkainen prosessi eikä yksikään tutkimus ole täysin aukoton. Tässäkin tutkimuksessa on omat rajoitteensa, jotka täytyy ottaa huomioon. Tutkimuksen luotettavuutta voidaankin arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160). Heidän mukaansa reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuutta, jota usein arvioidaan esimerkiksi tulosten toistettavuuden kautta. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli esimerkiksi sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Hirsjärven ym. (2008, 201) mukaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat kuitenkin kohdanneet myös kritiikkiä erityisesti laadullisen tutkimuksen kontekstissa. Ne vastaavatkin enemmän määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen tarpeita, sillä niiden tulkinta on laadullisen tutkimuksen kontekstissa harvoin yksiselitteistä (Hirsjärvi ym. 2008, 201; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160).

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on melko hankala arvioida sillä tutkimuksen tulosten toistettavuudesta ei ole näyttöä. Hakijakokemus ja sen muodostuminen on myös hyvin subjektiivinen kokemus, joka saattaa vaihdella hyvinkin paljon riippuen eri tekijöistä. Tutkimuksen reliabiliteetti on kuitenkin pyritty mahdollisuuksien mukaan ottamaan

huomioon esimerkiksi sillä, että tutkimusmenetelmät ja niiden käyttö on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi metodologia -osuudessa.

Tutkimuksen validiteetti on puolestaan pyritty varmistamaan tutkimuskysymyksen tarkalla valinnalla, aineistonkeruun huolellisella toteutuksella ja analyysimenetelmien tarkoituksenmukaisella valinnalla. Tutkimuskysymys ja siihen vastaaminen on pidetty keskiössä koko tutkimusprosessin ajan ja aineistonkeruu- ja analyysivaiheessa on pyritty mahdollisimman tarkasti vastaamaan juuri tähän kysymykseen. Lisäksi aineistonkeruu- ja analyysivaihe on toteutettu osittain rinnakkain, jotta haastatteluissa esille nousseet seikat on saatu litteroitua ja kirjattua analyysiin mahdollisimman totuudenmukaisesti niiden ollessa vielä tuoreessa muistissa. Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 185) mukaan mahdollisimman nopea litterointi haastattelun jälkeen parantaa haastattelun laatua erityisesti silloin, jos tutkija sekä haastattelee että litteroi itse.

Tutkimuksen validiteettiin kuuluvaa tutkimustulosten yleistettävyyttä on puolestaan hankalampi taata, sillä tutkimus keskittyi hyvin rajattuun kohderyhmään; kahdeksaan 23–25-vuotiaaseen Suomessa opiskelemaan kaupallisen alan korkeakouluopiskelijaan. Näin rajatun kohderyhmän kokemus hakijakokemuksen muodostumisesta saattaa olla hyvinkin erilainen, kuin esimerkiksi demografisilta tekijöiltään tai opiskelualaltaan erilaisen joukon kokemus. Kaupallisen alan korkeakouluopiskelijoiden ollessa hyvin pieni osa kaikista korkeakouluopiskelijoista, voi kokemus hakijakokemuksen muodostumisesta vaihdella hyvinkin paljon varsinkin opiskelualan mukaan, sillä tähän vaikuttaa suuresti esimerkiksi alan kilpailullisuus ja massarekrytointien esiintyvyys alalla. Tutkimuksen tulokset saattaisivat olla myös hyvin erilaiset, mikäli tutkimuksen kohderyhmänä olisivat jossakin muussa maassa kuin Suomessa opiskelevat korkeakouluopiskelijat. Vaikka hyvin rajattu kohderyhmä hankaloittaa tutkimuksen yleistettävyyttä, koen kohderyhmän rajauksen olleen tutkimuksen aiheen kannalta relevantti ja näin ollen vaikuttavan positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen ja tulosten laatuun.

Tutkimuksen rajoitteena voidaan tunnistaa myös se, että tutkimus keskittyy vahvasti hakijan näkökulmaan työnhakuprosessista ja kokemukseen hakijakokemuksen muodostumisesta. Näin ollen vähintäänkin yhtä tärkeä rekrytoivan organisaation näkökulma jää huomiotta. Jotta hakijakokemusta ja sen muodostumista pystyttäisiin ymmärtämään kokonaisvaltaisesti, olisi aihetta tärkeää tarkastella mahdollisimman monipuolisesti erilaisista näkökulmista. Tutkimuksen aihetta olisikin mielenkiintoista

tutkia juuri organisaation näkökulmasta nimenomaan massarekrytointien ja korkeakouluopiskelijoiden kontekstissa.

Lopuksi rajoitteena on tunnistettava myös mahdolliset omat ennakko-oletukseni aiheesta. Kuulun itsekin tutkimuksen kohderyhmään ja olen käynyt läpi useita massarekrytointeja, joista osaa kävin läpi samanaikaisesti tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysivaihetta suorittaessani. Minulla oli siis tuoreena mielessäni omat kokemukseni hakijakokemuksen muodostumisesta. Nämä ovat voineet luoda minulle ennakko-oletuksia, mielipiteitä ja käsityksiä, jotka ovat saattaneet tiedostamattakin vaikuttaa tutkimusprosessiin. Vaikka näiden vaikutusta tutkimukseen ei voi täysin poistaa, olen kuitenkin pyrkinyt minimoimaan tämän tiedostamalla omat kokemukseni ja oletukseni sekä erottamalla ne haastateltavien kokemuksista. Toisaalta laaja ja tuore kokemukseni aiheesta hakijan näkökulmasta on ollut myös eduksi tutkimusta tehdessä. Sen ansiosta minulla oli jo ennen tutkimusprosessin alkua kattava käsitys aiheesta, jonka pohjalta tutkimusta oli hyvä lähteä rakentamaan eteenpäin.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kuten Gretczko ja Cleary (2016) tutkimuksessaan totesivat, on hakijakokemuksen merkitykseen kunnolla herätty vasta viime aikoina ja Ployhartin (2006, 1) mukaan aiheeseen liittyvä tutkimus sivuutetaan tai ymmärretään usein väärin organisaatioiden päättäjien toimesta. Tästä syystä kaikki hakijakokemukseen liittyvä tutkimus on erittäin tervetullutta. Tämä tutkimus käsitteli hyvin rajattua hakijakokemuksen osa-aluetta; korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemuksesta massarekrytoinneissa. Näin ollen rajauksen ulkopuolelle jäi runsaasti mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia, joiden avulla ymmärrystä hakijakokemuksesta ja sen muodostumisesta voidaan parantaa.

Tässä tutkimuksessa aiheen lisäksi myös tutkimuksen kohderyhmä oli hyvin rajattu, sillä tutkimuksessa käsiteltiin vain kahdeksan kaupallisen alan korkeakouluopiskelijan kokemuksia. Näin ollen olisi mielenkiintoista tutkia aihetta suuremmalla aineistolla, jolloin pystyttäisiin ottamaan paremmin kantaa myös tutkimuksen reliabiliteettiin eli toistettavuuteen. Aineistoa olisi mielenkiintoista laajentaa koskemaan esimerkiksi suurempaa joukkoa kaupallisen alan opiskelijoita tai sisällyttää aineistoon eri alojen

opiskelijoita. Lisäksi esimerkiksi hakijakokemuksen muodostumisen vertailu eri alojen opiskelijoiden välillä voisi olla kiinnostava jatkotutkimusmahdollisuus. Korkeakouluopiskelijoiden ollessa melko homogeeninen samaa ikäluokkaa edustava joukko, voisi olla mielenkiintoista laajentaa tutkimusta myös korkeakouluopiskelijoiden ulkopuolelle ja tutkia esimerkiksi eri ikäluokkien kokemuksia aiheesta ja selvittää, onko näiden välillä eroavaisuuksia.

Koska tässä tutkimuksessa keskityttiin myös melko rajattuun rekrytoinnin tyyppiin eli massarekrytointeihin, voisi tutkimustulokset olla hyvinkin erilaisia jonkin muun rekrytointitavan kohdalla. Aihetta voisi olla mielenkiintoista tutkia niin sanottujen ”normaalien” rekrytointien lisäksi esimerkiksi suoramakerekrytoinnin kontekstissa. Kuten tässä tutkimuksessa todettiin, erityisesti massarekrytoinneille ominainen suuri hakijoiden määrä saattaa tuoda haasteita hyvän hakijakokemuksen luomiselle. Tästä syystä olisinkin kiinnostavaa vertailla hakijakokemuksen muodostumista massarekrytoinneissa myös muihin rekrytoinnin tyyppeihin ja selvittää, onko rekrytoinnin tyypillä vaikutusta hakijakokemuksen muodostumiseen.

Tässä tutkimuksessa on pysytty myös melko tiukasti hakijan näkökulmassa ja kokemuksissa hakijakokemuksen muodostumisessa. Koska vähintään yhtä tärkeänä osapuolena tässä prosessissa voidaan nähdä organisaatiot, joihin hakijat hakevat töihin, olisi aihetta mielenkiintoista tarkastella myös organisaation näkökulmasta. Näin ollen voitaisiin keskittyä enemmän esimerkiksi siihen, miten organisaatiot voivat rakentaa hakijakokemusta strategisesti eri rekrytointiprosessin vaiheissa.

LÄHTEET

- Acikgoz, Y., & Bergman, S. M. (2016). Social media and employee recruitment: Chasing the runaway bandwagon. *Social media in employee selection and recruitment* (pp. 175-195). Springer, Cham.
- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Allden, N., & Harris, L. (2013). Building a positive candidate experience: Towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, 34(5), 36-47.
- Allen, D. G., Scotter, J. R. V., & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: Impact on pre hire outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), 143-171.
- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696.
- Blau, G. (1994). Testing a two-dimensional measure of job search behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59, 288–312.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A. & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: a longitudinal field study. *Human Resource Management*, 42(1), 23–37.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Breaugh, J. A., Macan, T. H., & Grambow, D. M. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. *International review of industrial and organizational psychology* (S. 45–82). New York: Wiley.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Brown, V. R., & Vaughn, E. D. (2011). The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and psychology*, 26(2), 219.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 115-163).
- Carpenter, L. (2013) Improving the candidate experience. *Strategic HR Review*. Vol. 12 (4), 203-206.
- Chahal, M. (2016) Bad recruitment experiences cost millions in lost customers. *Marketing Weekly*. 10/13/2016, 20-21.

- Chapman, D. S. – Uggerslev, K. L. – Carroll, S. A. – Piasentin, K. A. – Jones, D. A. (2005) Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (5), 928-944.
- Crossley, C. D., & Highhouse, S. (2005). Relation of job search and choice process with subsequent satisfaction. *Journal of Economic Psychology*, 26(2), 255-268.
- Coco, M. (2000). Internships: A try before you buy arrangement. *SAM Advanced Management Journal*, 65(2), 41.
- Collins, C. J. & Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.
- Doherty, R. (2010) Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*. Vol. 9 (6), 11-15.
- Ely-keskus.fi. (2019). Työllisyyskatsaukset – Uusimaa. Viitattu 1.10.2019.
<https://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-uusimaa-tyollisyyskatsaukset>
- Goltz, S. M. & Giannantonio, C. M. (1995). Recruiter Friendliness and Attraction to the Job: The Mediating Role of Inferences about the Organization. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 109–118.
- Gretczko, M. – Cleary, W. (2016) The Candidate as Customer: A Proactive Approach to Talent Acquisition. *Workforce Solutions Review*. Vol. 7 (3), 8-10.
- Harris, M. & Fink, L. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference? *Personnel Psychology*, 40(4), 765–778.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. *German Journal of Human Resource Management*, 26(3), 241-259.
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied psychology*, 86(5), 837.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Kreemers, L. M., van Hooft, E. A., & van Vianen, A. E. (2018). Dealing with negative job search experiences: The beneficial role of self-compassion for job seekers' affective responses. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 165-179.

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Lindquist, V., & Endicott, F. S. (1986). Trends in the employment of college and university graduates in business and industry. *40th Annual Report, Evanston, IL: Northwestern University*.
- Luscombe, J., Lewis, I., & Biggs, H. C. (2013). Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. *Education and Training*. 55(3), 1-38.
- Miles, S. J., & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5), 755–764.
- Mäkelä, K. (Ed.). (1992). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189
- Ployhart, R. E. (2006) Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*. Vol. 32 (6), 868-897.
- Rafaeli, A., Hadomi, O., & Simons, T. (2005). Recruiting through advertising or employee referrals: Costs, yields, and the effects of geographic focus. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 355-366.
- Ryan, A. M., Ali, A. A., Hauer, T., & French-Vitet, J. (2017). Timeliness is Key to the Candidate Experience. *Personnel Assessment and Decisions*, 3(1), 4.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521.
- Rynes, S. L., & Boudreau, J. W. (1986). College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, 39(4), 729-757.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 277-287.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Stremersch, J., & Van Hove, G. (2019). Searching hard versus searching smart: The role of search process quality in an internship context. *International Journal of Selection and Assessment*. 28(1), 31-44.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504–522.

- Thielsch, M. T., Träumer, L., & Pytlik, L. (2012). E-recruiting and fairness: the applicant's point of view. *Information Technology and Management*, 13(2), 59-67.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331-345.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi
- Van Hooft, E. A., Wanberg, C. R., & Van Hoya, G. (2013). Moving beyond job search quantity: Towards a conceptualization and self-regulatory framework of job search quality. *Organizational Psychology Review*, 3(1), 3-40.
- Van Hoya, G., Van Hooft, E. A., & Lievens, F. (2009). Networking as a job search behaviour: A social network perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 661-682.
- Van Hoya, G. – Weijters, B. – Lievens, F. – Stockman, S. (2016) Social Influences in Recruitment: When is word-of-mouth most effective? *International Journal of Selection & Assessment*. Vol. 24 (1), 42-53.
- Villeda, M., & McCamey, R. (2019). Use of Social Networking Sites for Recruiting and Selecting in the Hiring Process. *International Business Research*, 12(3), 66-78.
- Walker, H. J. – Bauer, T. N. – Cole, M. S. – Bernerth, J. B. – Feild, H. S. – Short, J. C. (2013) Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. *Academy of Management Journal*. Vol. 56 (5), 1325-1347.
- Walker, J. H. – Feild, H. S. – Giles, W. F. – Bernerth, J. B. (2008) The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 81, 619-638.
- Wanberg, C. R., Ali, A. A., & Csillag, B. (2020). Job seeking: The process and experience of looking for a job. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol 7, 315-337.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. *Human Resource Management Review*, 10(4), 353–382.

LIITTEET

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Perustiedot ja johdattelu aiheeseen

- Ikä, opiskeluala, opintojen vaihe
- Harjoittelu/kesätyöpaikkojen haku; milloin viimeksi, kuinka usein, moneenko paikkaan, töihin pääsy?
- Miten koet työnhaun?
- Millainen hakijakokemus yleisesti ollut massarekrytoinneissa?
- Pienemmät rekrytoinnit verrattuna massarekrytointeihin

2. Työnhakuprosessin vaiheet massarekrytoinneissa

Apukysymykset / aiheet

- Työnhaun aloittaminen (miten, milloin)
- Vaihtoehtojen rajaaminen (miten, milloin)
- Tiedonhankinta (missä, milloin, miten)
- Hakemus & CV (ominaisuudet, tekotavat)
- Hakemuksen jättäminen (missä, milloin, kuinka usein, miten)
- Kommunikaatio (missä, milloin, kuinka usein, miten)
- Kohtaamiset (missä, milloin, kuinka usein, miten)
- Tiedotus ja tiedonkulku (missä, milloin, kuinka usein, miten)

Pääkysymys:

- Millaisissa vaiheissa työnhakusi eteni / millaisia vaiheita tunnistat omassa työnhakuprosessissasi?

3. Hakijakokemukseen vaikuttavat tekijät työnhakuprosessin ja massarekrytointiprosessin eri vaiheissa

Edellisen kohdan perusteella tunnistettujen vaiheiden mukaisesti:

- Vaihe 1
 - o Yritysten panos tähän vaiheeseen, onnistuneita / epäonnistuneita esimerkkejä / kokemuksia?
 - o Oma toiminta tässä vaiheessa, miten kokee vaiheen, tunteita / ajatuksia vaiheesta?
 - o Hyvän hakijakokemuksen muodostuminen tässä vaiheessa
- Vaihe 2, 3, 4... (samat kysymykset)

4. Yhteenveto

- Kaikkein tärkeimmät / vähiten tärkeät tekijät hakijakokemuksen kannalta
- Mieluisat / epämieluisat työnhaun vaiheet
- Työnhaun vaiheet, joilla eniten / vähiten merkitystä hakijakokemukselle
- Kolme vinkkiä yrityksille korkeakouluopiskelijoiden hakijakokemuksen parantamiseksi
- Muuta, mitä?

LIITE 2: KUVIOT

Tutkimuksessa käytetyt kuviot:

- **Kuvio 1.** Työnhakukäyttäytymisen osa-alueet ja työnhakumenestys mukaillen Wanberg ym. (2020), Kanfer ym. (2001), Blau (1994), Saks & Ashforth (2000) sekä Zottoli & Wanous (2000).
- **Kuvio 2.** Työnhakuprosessi mukaillen Kanfer ym. (2001), Van Hoya ym. (2009), Stremersch & Van Hoya (2019) sekä van Hooft ym. (2013).
- **Kuvio 3.** Hakijakokemuksen muodostuminen mukaillen Miles & McCamey (2018).
- **Kuvio 4.** Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto
- **Kuvio 5.** Haastattelujen tiedot
- **Kuvio 6.** Korkeakouluopiskelijoiden työnhakuprosessin vaiheet massarekrytoinneissa
- **Kuvio 7.** Hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät työnhakuprosessin vaiheissa
- **Kuvio 8.** Tutkimuksen tulosten yhteenveto